



ESCUELA DE POSGRADO
UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

**Propuesta de plan de comunicación interna para la
unidad de imagen institucional del Gobierno Regional
de Áncash**

**TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE:
MAGÍSTER EN GESTIÓN PÚBLICA**

AUTOR:

Br. Miguel Juan Porras Villarreal

ASESOR:

Mg. Mercedes Nagamine Miyashiro

SECCIÓN:

Ciencias Empresariales

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

Dirección

PERÚ – 2017

Página del jurado

.....
Presidente

.....
Dr. Jorge Díaz Rafael Dumont

.....
Mg. Mercedes Nagamine Miyashiro

Dedicatoria

A mi madre querida, por
todo el apoyo que me brindó

Agradecimiento

A todas las personas que me apoyaron para hacer realidad este ansiado sueño. Sobre todo, a mis familiares y a la Universidad quienes permitieron superarme académicamente.

El autor.

Declaratoria de autenticidad

Declaración Jurada

Yo, Miguel Juan Porras Villarreal, alumno del Programa de Maestría de la Escuela de Postgrado de la Universidad César Vallejo, identificado con Documento Nacional de Identidad N° 40983304, con la tesis titulada: Propuesta de plan de comunicación interno para la Unidad de Imagen Institucional del Gobierno Regional de Áncash.

Declaro bajo juramento que:

- 1) La tesis es de mi autoría.
- 2) He respetado las normas internacionales de citas y referencias para las fuentes consultadas. Por tanto, la tesis no ha sido plagiada ni total ni parcialmente.
- 3) La tesis no ha sido autoplagiada, es decir, no ha sido publicada ni presentada anteriormente para obtener algún grado académico previo o título profesional.
- 4) Los datos presentados en los resultados son reales, no han sido falseados, ni duplicados, ni copiados y por tanto los resultados que se presentan en la tesis se constituirán en aportes a la realidad investigada.

De identificarse la falta de fraude (datos falsos), plagio (información sin citar a autores), autoplagio (presentar como nuevo algún trabajo de investigación propio que ya ha sido publicado), piratería (uso ilegal de información ajena) o falsificación (representar falsamente las ideas de otros), asumo las consecuencias y sanciones que de mis acciones derivan, sometiéndome con la normatividad de la Universidad César Vallejo.

Lima, 30 de noviembre de 2016.

.....

Miguel Juan Porras Villarreal

DNI N° 40983304

Presentación

Señor presidente

Señores miembros del jurado

Señores miembros del jurado, dando acatamiento a las normas instituidas en el reglamento de grados y títulos de la sección de Postgrado de la Universidad César Vallejo para obtener el grado de magister en Gestión Pública presento ante ustedes la tesis titulada: Propuesta de plan de comunicación interno para la Unidad de Imagen Institucional del Gobierno Regional de Áncash en cumplimiento del reglamento de Grados y Títulos de la Universidad César Vallejo para obtener el Grado Académico de Magister en Gestión Pública.

Esperando cumplir con los requisitos de aprobación.

El autor.

Resumen

El objetivo principal de la presente investigación, es determinar los tipos o niveles de comunicación interna, mediante la propuesta de un plan de comunicación interna para la Unidad de Imagen Institucional del Gobierno Regional de Áncash.

El método que se utilizó en el trabajo de investigación fue el deductivo-descriptivo. El diseño de la investigación es, no experimental de corte transversal y de nivel descriptivo. Y como muestra se trabajó con 131 personas que laboran en el Gobierno Regional de Áncash; entre contratados, locadores y nombrados. Además, se elaboró y ejecutó un cuestionario con 21 ítems con cinco opciones mediante la escala Likert.

La presente investigación concluye, que en el Gobierno Regional de Áncash no se practica eficaz, eficiente y efectivamente los niveles o tipos de comunicación interna: descendente, ascendente y horizontal.

Abstract

The main objective of this research is to determine the types or levels of internal communication, by proposing a plan for internal communication unit institutional image of the Regional Government of Ancash.

The method used in the research was the descriptive deductive. The research design is not experimental cross-sectional and descriptive level. As shown we worked with 131 people working in the Regional Government of Ancash; between contractors, landlords and appointed. It was also developed and implemented a questionnaire with 21 items with five options by Likert scale.

This research concludes that the Regional Government of Ancash not practiced effectively, efficiently and effectively levels or types of internal communication: downward, promote you and horizontal.

Índice

I. Introducción

1.1 Antecedentes	18
1.1.1 Antecedentes nacionales	18
1.1.2 Antecedentes internacionales	19
1.2 Fundamentación científica	21
1.2.1 Marco teórico	21
1.2.2 Marco conceptual	42
1.2.3 Marco espacial	43
1.2.4 Marco temporal	43
1.3 Justificación	43
1.3.1 Justificación práctica	43
1.4 Problema	45
1.4.1 Planteamiento del problema	45
1.4.2 Formulación del problema	47
1.5 Objetivos	47
1.5.1 Objetivo general	47
1.5.2 Objetivos específicos	47

II. Marco metodológico

2.1 Variable	50
2.1.1 Dimensiones	50
2.2 Operacionalización de variable	52
2.3 Metodología	52
2.4 Tipo de estudio	53
2.5 Diseño	53

2.5.1 Diseño no experimental	53
2.5.2 Diseño transversal	53
2.5.3 Diseño transversal descriptivo	54
2.6 Población	54
2.6.1 Muestra	54
2.7 Técnicas e instrumentos de recolección de datos	55
2.8 Validez del instrumento	55
2.9 Confiabilidad del instrumento	56
2.10 Recolección de datos	57
2.11 Procesamiento de datos	58
2.12 Aspectos éticos	58
III. Resultados	
3.1. Descripción de resultados	60
IV. Discusión	87
V. Conclusiones	90
VI. Recomendaciones	92
VII. Referencias Bibliográficas	94
Apéndice	
Apéndice 1. Matriz de consistencia	
Apéndice 2. Instrumento	
Apéndice 3. Base de datos	
Apéndice 4. Validación de instrumento	
Apéndice 5. Carta de consentimiento para realizar la investigación	
Apéndice 6. Artículo científico	
Apéndice 7. Propuesta	

Índice de tablas

Tabla 1.	Operacionalización de variables	52
Tabla 2.	Relación de validadores	56
Tabla 3.	Comunicación descendente	61
Tabla 4.	Comunicación ascendente	62
Tabla 5.	Comunicación horizontal	63
Tabla 6.	Comunicación general	64
Tabla 7.	¿Se realizan encuestas para evaluar el tipo de comunicación interna que emplean los trabajadores del Gobierno Regional de Áncash?	65
Tabla 8.	¿Los gerentes envían cartas de felicitación o agradecimiento a los trabajadores del Gobierno Regional de Áncash?	66
Tabla 9.	¿La Unidad de Imagen Institucional del Gobierno Regional de Áncash utiliza buzones de sugerencias en las diferentes áreas?	67
Tabla 10.	¿Los gerentes tienen reuniones periódicas con los trabajadores del Gobierno Regional de Áncash?	68
Tabla 11.	¿Los gerentes envían informaciones mediante el correo electrónico a los trabajadores del Gobierno Regional de Áncash?	69
Tabla 12.	¿Los gerentes emiten publicaciones, comparten informaciones o se comunican mediante el Facebook con los trabajadores del Gobierno Regional de Áncash?	70
Tabla 13.	¿La Unidad de Imagen Institucional emite informaciones mediante circulares para comunicar a los gerentes del Gobierno Regional de Áncash?	71
Tabla 14.	¿La Unidad de Imagen Institucional actualiza las informaciones en el periódico mural del Gobierno Regional?	72
Tabla 15.	¿Se confeccionan folletos para informar a los gerentes	

	sobre las actividades que tienen los trabajadores del Gobierno Regional de Áncash?	73
Tabla 16.	¿Se emplean manuales informativos para comunicar a los gerentes sobre las actividades que tienen los trabajadores del Gobierno Regional de Áncash?	74
Tabla 17.	¿Los trabajadores se entrevistan permanentemente con los gerentes del Gobierno Regional de Áncash?	75
Tabla 18.	¿Los trabajadores solicitan conferencias internas a los gerentes del Gobierno Regional de Áncash para que expliquen la realidad de la institución?	76
Tabla 19.	¿La Unidad de Imagen Institucional publica periódicamente el boletín institucional del Gobierno Regional de Áncash?	77
Tabla 20.	¿Los trabajadores y los gerentes del Gobierno Regional de Áncash han realizado trabajos en equipo?	78
Tabla 21.	¿Se convoca a reuniones de trabajo entre los trabajadores y los gerentes del Gobierno Regional de Áncash?	79
Tabla 22.	¿Ha habido reuniones informativas entre los trabajadores y los gerentes del Gobierno Regional de Áncash?	80
Tabla 23.	¿La Unidad de Imagen Institucional ha realizado videocomunicados para informar a los trabajadores y gerentes del Gobierno Regional de Áncash sobre las actividades que realiza la institución?	81
Tabla 24.	¿Se emplea el intranet entre los trabajadores y los gerentes del Gobierno Regional de Áncash?	82
Tabla 25.	¿Se emplea el Blog interno para mantener informados a los trabajadores y los gerentes del Gobierno Regional de Áncash?	83
Tabla 26.	¿La página web del Gobierno Regional de Áncash está permanentemente actualizado?	84
Tabla 27.	¿El Facebook del Gobierno Regional de Áncash es actualizado permanentemente?	85

Tabla de figuras

Figura 1.	Formula Conbrach	57
Figura 2.	Estadísticas de fiabilidad	57
Figura 3.	Dibujo de cilindro de la comunicación descendente	61
Figura 4.	Dibujo de cilindro de la comunicación ascendente	62
Figura 5.	Dibujo de cilindro de la comunicación horizontal	63
Figura 6.	Dibujo de cilindro de la comunicación general	64
Figura 7.	Dibujo de cilindro ¿Se realizan encuestas para evaluar el tipo de comunicación interna que emplean los trabajadores del Gobierno Regional de Áncash?	65
Figura 8.	Dibujo de cilindro ¿Los gerentes envían cartas de felicitación o agradecimiento a los trabajadores del Gobierno Regional de Áncash?	66
Figura 9.	Dibujo de cilindro ¿La Unidad de Imagen Institucional del Gobierno Regional de Áncash utiliza buzones de sugerencias en las diferentes áreas?	67
Figura 10.	Dibujo de cilindro ¿Los gerentes tienen reuniones periódicas con los trabajadores del Gobierno Regional de Áncash?	68
Figura 11.	Dibujo de cilindro ¿Los gerentes envían informaciones mediante el correo electrónico a los trabajadores del Gobierno Regional de Áncash?	69
Figura 12.	Dibujo de cilindro ¿Los gerentes emiten publicaciones, comparten informaciones o se comunican mediante el Facebook con los trabajadores del Gobierno Regional de Áncash?	70
Figura 13.	Dibujo de cilindro ¿La Unidad de Imagen Institucional emite informaciones mediante circulares para comunicar a los gerentes del Gobierno Regional de Áncash?	71

Figura 14.	Dibujo de cilindro ¿La Unidad de Imagen Institucional actualiza las informaciones en el periódico mural del Gobierno Regional?	72
Figura 15.	Dibujo de cilindro ¿Se confeccionan folletos para informar a los gerentes sobre las actividades que tienen los trabajadores del Gobierno Regional de Áncash?	73
Figura 16.	Dibujo de cilindro ¿Se emplean manuales informativos para comunicar a los gerentes sobre las actividades que tienen los trabajadores del Gobierno Regional de Áncash?	74
Figura 17.	Dibujo de cilindro ¿Los trabajadores se entrevistan permanentemente con los gerentes del Gobierno Regional de Áncash?	75
Figura 18.	Dibujo de cilindro ¿Los trabajadores solicitan conferencias internas a los gerentes del Gobierno Regional de Áncash para que expliquen la realidad de la institución?	76
Figura 19.	Dibujo de cilindro ¿La Unidad de Imagen Institucional publica periódicamente el boletín institucional del Gobierno Regional de Áncash?	77
Figura 20.	Dibujo de cilindro ¿Los trabajadores y los gerentes del Gobierno Regional de Áncash han realizado trabajos en equipo?	78
Figura 21.	Dibujo de cilindro ¿Se convoca a reuniones de trabajo entre los trabajadores y los gerentes del Gobierno Regional de Áncash?	79
Figura 22.	Dibujo de cilindro ¿Ha habido reuniones informativas entre los trabajadores y los gerentes del Gobierno Regional de Áncash?	80
Figura 23.	Dibujo de cilindro ¿La Unidad de Imagen Institucional ha realizado videocomunicados para informar a los trabajadores y gerentes del Gobierno Regional de Áncash sobre las actividades que realiza la	

	institución?	81
Figura 24.	Dibujo de cilindro ¿Se emplea el intranet entre los trabajadores y los gerentes del Gobierno Regional de Áncash?	82
Figura 25.	Dibujo de cilindro ¿Se emplea el Blog interno para mantener informados a los trabajadores y los gerentes del Gobierno Regional de Áncash?	83
Figura 26.	Dibujo de cilindro ¿La página web del Gobierno Regional de Áncash está permanentemente actualizado?	84
Figura 27.	Dibujo de cilindro ¿El Facebook del Gobierno Regional de Áncash es actualizado permanentemente?	85

I INTRODUCCIÓN

El plan de comunicación interno es un instrumento de gestión para la nueva gestión pública moderna que se viene implementando en el Perú. Todo plan de comunicación interna tiene tres niveles o tipos: comunicación descendente, comunicación ascendente y la comunicación horizontal. Además, todo plan de comunicación debe de estar articulado con los objetivos de los planes estratégicos de las instituciones u organizaciones en donde se pretende laborar el antes mencionado documento comunicacional.

El plan de comunicación interno logra consolidar los objetivos estratégicos plasmados por la institución, sus tipos de comunicación son: descendente (información que sale de los altos directivos hacia los trabajadores); ascendente (información que sale de los trabajadores hacia los altos directivos) y horizontal (información lineal entre trabajadores y altos directivos).

El presente estudio de investigación su objetivo general es determinar los tipos de comunicación interna, mediante la propuesta de un plan de comunicación interno para la Unidad de Imagen Institucional del Gobierno Regional de Áncash.

La Directiva General del Proceso de Planeamiento Estratégico N° 001-2014 Ceplan en su artículo N° 3 señala que los planes de las entidades de la Administración Pública estén articulados al Plan Estratégico de Desarrollo Nacional. Es por ello, como se mencionó líneas atrás, el plan de comunicación interno ayuda a lograr a cumplir los objetivos estratégicos de los planes institucionales.

En la presente investigación se ha encuestado a 131 personas que laboran en el Gobierno Regional de Áncash a fin de corroborar si se practican los tipos o niveles de la comunicación interna; y en base a los resultados obtenidos e interpretativos proponer un plan de comunicación interna para la Unidad de Imagen Institucional del Gobierno Regional de Áncash.

1.1. Antecedentes

A continuación, detallamos los estudios que se han realizado sobre el tema que vamos a tratar en la presente investigación:

1.1.1. Antecedentes Nacionales

Montero y Rodríguez (2014) “Comunicación interna y gestión organizacional en la institución educativa Micaela Bastidas, distrito de Iquitos, 2013” (tesis de maestría). Universidad Nacional de la Amazonía peruana, Iquitos, Perú. Los instrumentos de recolección de datos que los autores utilizaron fueron: a) encuesta, b) entrevista y c) observación. La metodología que ejecutaron fue la descripción. Y el objetivo principal del presente estudio fue: Mejorar las relaciones comunicacionales internas del personal que labora en la institución educativa Micaela Bastidas. Además, los autores plantearon como conclusión: La buena comunicación y las buenas relaciones entre los trabajadores de una institución, traen consigo el cumplimiento de metas y objetivos de la organización y también genera mejor motivación entre el personal y los gerentes.

Roca (2012) “Relación entre la comunicación interna y la cultura organizacional de la facultad de ciencias de la educación de la Universidad Nacional San Cristobal de Huamanga – Ayacucho” (tesis de maestría). Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima, Perú. Para el presente estudio los instrumentos de recolección de datos que el autor utilizó fueron: a) encuesta, b) observación y c) entrevista. El método que se usó fue el deductivo. Y el objetivo principal que planteó el autor fue: Cuál es el nivel de relación existente entre la comunicación interna y la cultura organizacional de la institución antes mencionada. A las conclusiones que llegó fue: El nivel de comunicación existente entre la comunicación interna y la cultura organizacional en la institución era deficiente.

Taboada (2008) “Niveles de percepción de los profesores a tiempo completo sobre la comunicación interna de la Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo” (tesis de maestría) Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, Chiclayo, Perú. Los instrumentos de recopilación de datos utilizados por el autor antes mencionado fueron: a) observación, b) entrevista y c) encuesta. Y la metodología a la que recurrió fue descriptiva. A la conclusión que llegó: Los profesores de la Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo tienen bajo conocimiento sobre los niveles de comunicación interna. Y el objetivo principal fue: Diagnosticar el nivel de comunicación interna que se da en la institución.

1.1.2. Antecedentes Internacionales

Pertuz (2015) “La comunicación interna en el sector público ecuatoriano caso Ministerio de Salud Pública” (tesis maestría). Quito, Ecuador. Los instrumentos de recopilación de datos utilizados fueron: a) estudio exploratorio, b) encuesta, c) técnica observacional y d) estrategia de seguimiento. Y como conclusión se planteó: Mediante este estudio se buscó motivar a los trabajadores de las instituciones públicas del Ecuador para que la comunicación y las buenas relaciones sea el común denominador entre los trabajadores y los altos funcionarios. Y tuvo como objetivo; el plan de comunicación interna se convierta en un canal comunicativo para que el personal de las instituciones públicas del Ecuador conozca los niveles de la comunicación, para así hacer conocer sus necesidades y entusiasmos que deberán ser resueltas mediante una comunicación directa, formal y planificada. Además, el autor utilizó la metodología deductiva y descriptiva.

Portilla (2014) “Plan estratégico de comunicación interna para una institución descentralizada del gobierno” (tesis de maestría). Universidad Rafael Landívar, Guatemala. El autor utilizó los siguientes instrumentos de recolección de datos: a) sujetos colaboradores, b)

sujetos directivos y c) encuestas. A la conclusión que llegó fue: La conveniente comunicación interna de una institución, es el eje principal en el progreso de las buenas interrelaciones de trabajo y de la correcta ejecución de las actividades, del mismo modo, beneficia el perfeccionamiento de los procesos y la motivación de las personas que la integran. El objetivo fue: Formular un plan de comunicación para mejorar la comunicación interna de las organizaciones estatales. Entre tanto la metodología utilizada fue el descriptivo y deductivo.

Monteserín (2014) “Análisis y elaboración de un plan estratégico de comunicación 2.0” (tesis doctoral). Universidad de Burgos, España. Los instrumentos de recolección de datos utilizados fueron: a) entrevistas, b) análisis documentario, c) análisis de las webs, d) análisis de las redes sociales, e) análisis del SEO en buscadores f) encuestas. Y como conclusión se planteó: La comunicación es un instrumento para la gestión pública y se sustenta de datos e información; pero no sólo su función es informativa si no orientadora, en la actualidad la comunicación sigue avanzando de una manera vertiginosa y la comunicación interna tiene que adecuarse a esos cambios. La metodología utilizada fue no experimental y descriptiva. Y este estudio tuvo como objetivo principal determinar un plan de comunicación 2.0 (digital) para una institución.

Molina (2014) “Plan de comunicación externa para dar a conocer los servicios turísticos de gofolklore.com con sus públicos” (tesis de maestría). Universidad Rafael Landívar, Guatemala. Los instrumentos de recolección de datos utilizados fueron: a) entrevistas y b) cuestionario. Y como conclusión se planteó: La comunicación es un proceso en el que actúan varias personas, no existe la comunicación solitaria; la comunicación es un proceso sociocultural es el eje que moviliza a las organizaciones ya sea interna o externamente, motivo por el cual, es imperioso que toda entidad tenga un espacio para planificar su comunicación estratégica. La metodología utilizada fue la

descriptiva. Y el objetivo: Proponer herramientas de comunicación para visibilizar los servicios turísticos de gofolklore.

Morejón (2012) “Diseño del plan de mejoramiento de comunicación interna en la dirección de auditoría de empresas de la Contraloría General del Estado” (tesis de maestría). Universidad Andina Simón Bolívar, Quito, Ecuador. Los autores recurrieron a los siguientes instrumentos de recopilación de datos: a) encuestas, b) diagnóstico y c) entrevista. Mientras a la conclusión que llegaron fue: La comunicación organizacional necesita ser planificada para cumplir con los objetivos trazados. La metodología utilizada fue el análisis descriptivo. Y el objetivo, definir el diseño del plan de comunicación interna para la organización antes señalada.

1.2. Fundamentación científica

1.2.1. Marco teórico

Portilla (2014) destacó que:

La comunicación interna está íntimamente ligada a toda actividad propia de la vida productiva de la organización y requiere la incorporación de nuevos modelos organizacionales y de gestión; las instituciones cada vez otorgan mayor importancia a la comunicación dentro de sus estructuras y esto permite crear y afianzar una imagen institucional que proporcione coherencia a todos los mensajes que se emiten, en especial a los dirigidos al personal interno; los diferentes tipos de instituciones utilizan la comunicación para dar a conocer las actividades que desarrollan o los servicios que prestan, con la finalidad de crear una imagen positiva, en la sociedad para que obtén por la institución y sus servicios. (p. 40).

Después de lo anterior expuesto, es importante mencionar que la comunicación interna es transcendental dentro de las organizaciones,

puesto que, sus dimensiones y herramientas hacen que los gerentes y el personal tengan los objetivos institucionales claros.

Abanto (2013) acotó que:

La comunicación interna es una comunicación que se realiza al interior de una empresa. Ésta sin duda, favorece a la entidad, puesto que, permite que cada uno de sus integrantes se mantenga bien informado sobre cada uno de los asuntos que competen a la entidad en la cual laboran. Este tipo de comunicación nace debido a las exigencias del mundo actual el cual pretende mantener motivados en forma permanente al personal labora en la entidad a fin de rendir en su trabajo diario. (p. 31).

Barranco (2013) indicó que:

La comunicación es una de las políticas inherentes a cualquier actividad que se realice por parte de una institución, ya que toda entidad constituida por humanos va a necesitar relacionarse, transmitir, interna y externamente, sus opiniones, reivindicaciones, necesidades o logros; da lo mismo que sea una empresa que una asociación de profesionales dedicados a la investigación en cualquier rama de la sanidad. (parr. 5).

Hecha la observación anterior, se deduce que la comunicación y la planificación van de la mano, en una institución no se puede comunicar sin haber planificado, porque si no la comunicación no cumple con el objetivo. Si planteamos uno de los principios de la comunicación institucional, primero se planifica; luego se comunica.

Preciado, Guzmán y Losada (2013) señalaron que:

Las organizaciones son sistemas sociales hechos de comunicación, tienen vigencia en el mundo contemporáneo

cuando las organizaciones se han volcado a comunicar sus internalidades y el discurso que utilizan para hacerlo (sea a partir de narrativas, visuales, orales o de cualquier otro tipo) invita a empleados, accionistas o usuarios a buscar una relación con ellos y las ubica en un plano social en el que, a partir del discurso, aclaran, ajustan y moldean sus logros e intenciones. (p. 23).

Los autores quieren decir, que la comunicación interna tiene una función importante dentro del sistema comunicacional de las organizaciones.

Preciado, Guzmán y Losada (2013) anunciaron que:

La comunicación estratégica deberá estar centrada en el receptor y tender a la creatividad y la innovación, y, que en el aspecto metodológico y de fijación de la misma deberán definirse responsabilidades, planes y normas para las acciones, tácticas y campañas que se vayan a ejecutar; resulta finalmente que las necesidades de las estrategias de comunicación estén integradas a las decisiones de la entidad. La comunicación estratégica es investigar, planificar, ejecutar y evaluar. (p. 39).

Por lo expuesto, se infiere que la comunicación estratégica es metodológica e investigativa dentro de las organizaciones. Si la comunicación interna no está planificada no podrá entrar en ejecución ni podrá ser evaluada.

Preciado, Guzmán y Losada (2013) precisaron que:

Hacer un plan de comunicación consiste en definir una estrategia, que no es otra cosa que trazar una ruta y precisar las actividades que se van a emprender para dirigir y encauzar el trabajo, disponer de un plan es condición para desarrollar la comunicación de manera estratégica. (p. 114).

Resulta oportuno señalar, que todo plan de comunicación interna cuenta con un cronograma, un programa y una dirección para cumplir con los objetivos previamente planificados.

Canudas (2013) precisó que:

La comunicación descendente trata de la comunicación formal básica e históricamente más utilizada; surge desde los directivos de la empresa y desciende a los distintos niveles de la pirámide jerárquica, su finalidad es informar instrucciones, objetivos o políticas de la empresa. (parr. 4).

En otras palabras, la comunicación descendente; es la comunicación catarata porque el mensaje baja para crear persuasión.

Canudas (2013) mencionó que:

La comunicación ascendente son los mensajes que circulan de abajo hacia arriba en la empresa; nacen en la base de la organización y llegan a la alta dirección, permite a los empleados plantear ideas y sugerencias, así como dar retroalimentación a la comunicación descendente. (parr. 5).

Es decir, la comunicación ascendente; es la comunicación escalera debido a que el mensaje sube para crear efectos persuasivos.

Canudas (2013) refirió que:

La comunicación horizontal es la que existe entre personas o áreas de la empresa que se encuentran en el mismo nivel jerárquico; básicamente se da entre pares, en esta categoría gran parte de la comunicación suele ser informal, a través relaciones de amistad y compañerismo; cuando se fomenta desde la

empresa, se promueve como pauta de trabajo la colaboración y el trabajo en equipo. (parr. 7).

En efecto, la comunicación horizontal como muchos especialistas lo señalan es inconstante, sin embargo; ayuda a los objetivos de la institución por los diferentes puntos de vista que se plantean en las reuniones que se realizan grupalmente.

Zumaeta (2012) resaltó que:

En una institución coexisten diferentes niveles de comunicación interna: la comunicación vertical, entre diferentes niveles de jerarquía y la comunicación horizontal en el mismo nivel jerárquico, estos niveles de comunicación se desarrollan a su vez siguiendo canales formales que están representados por los organismos y a través de canales informales, como: la conversación diaria que no siguen las vías jerárquicas normales. (p. 31).

Significa entonces, que los niveles de comunicación interna son: primero, el vertical; el cual se divide en comunicación descendente y ascendente y segundo, la comunicación horizontal; cada una de ellas tienen sus propias herramientas y estrategias.

Zumaeta (2012) destacó que:

La comunicación vertical a su vez es descendente: cuando el flujo de la información va desde los órganos superiores a los demás miembros de la organización siguiendo la línea de mando, dentro de sus funciones se encuentran enviar ordenes, proporcionar a los miembros de la organización la información necesaria para que cumplan con su función, asimismo, sirve para mantener informados a los miembros de una organización de todos los aspectos que sirven para el buen desenvolvimiento

proporcionando la información necesaria sobre lo que deben hacer. (p. 32).

Como puede observarse, la comunicación vertical, es más jerarquizadora; en la actualidad, este tipo de comunicación mayormente se utiliza en las instituciones públicas.

Zumaeta (2012) añadió que:

La comunicación ascendente es la que fluye desde los miembros de más bajo nivel jerárquico hacia los de más alto nivel, proporcionando la retroalimentación adecuada acerca de la situación percibida por el personal; también constituye una fuente primaria de retorno informativo para la dirección, que ayuda a evaluar la efectividad de la comunicación descendente. (p. 32).

En efecto, la comunicación ascendente, es más utilizada en las empresas; este tipo de comunicación es sustancial porque la información que se emite desde abajo es importante para la toma de decisiones de los altos directivos de la organización.

Zumaeta (2012) agregó que:

La comunicación horizontal es la que se da entre las personas consideradas iguales en jerarquía; sirve para facilitar la coordinación de actividades permitiendo a los miembros de la organización establecer relaciones interpersonales efectivas, compartiendo la información relevante de la organización entre colegas, es también el canal adecuado para la solución de problemas y conflictos. (p. 32).

Como ya se señaló anteriormente, la comunicación vertical es más formal; mientras que la comunicación horizontal tiene cierto grado de informalidad.

Poyataco (2012) describió que:

El plan de comunicación es un documento que recoge las políticas, estrategias, recursos, objetivos y acciones de comunicación, tanto interna como externa, que se propone realizar una organización; contar con uno ayuda a organizar los procesos de comunicación y guía el trabajo comunicativo; Además, de facilitar la orientación y evitar la dispersión a la que puede llevarnos el trabajo día a día, el plan promueve el seguimiento y la evaluación de estos procesos, lo que nos hace cuestionarnos continuamente y buscar mayor calidad, es recomendable que esta herramienta no acabe constituyéndose como una pauta estanca y limitadora, sino una guía de principios y propuestas flexible y adaptable. (p. 1).

Cabe agregar, el plan de comunicación no sólo es plantear estrategias o procesos; es también según el Ceplan un instrumento de gestión pública que ayuda a cumplir con los objetivos estratégicos de las instituciones.

Márquez, Bohórquez y Táhutica (2012) señalaron que: “La comunicación interna, es la comunicación que favorece y promueve las relaciones entre las personas de la organización generando la confianza y el compromiso con unas metas y valores comunes”. (parr. 7). En este orden de ideas que proponen los autores se puede mencionar, que la comunicación interna es importante dentro del funcionamiento de las organizaciones, se podría decir que una comunicación interna efectiva crearía identidad institucional dentro del personal.

Martín (2011) detalló que:

Se observa que es recomendable y necesario realizar anualmente una auditoría de comunicación interna en toda organización, de este modo, se podrán detectar posibles acciones comunicativas internas y externas que posteriormente se aplicarán a través de la política comunicativa establecida, en el plan estratégico de comunicación, con sus fortalezas y debilidades internas, así como con sus oportunidades y amenazas externas a solucionar de un ejercicio anual a otro; Así, se conseguirá mejorar y potenciar la imagen, es decir, sus valores, credibilidad, confianza, calidad y, en definitiva, su reputación social, creando así una opinión favorable de la organización. (p. 4).

Con referencia a lo anterior, la evaluación es un ítem importante dentro de la estructura del plan de comunicación, debido a que éste ayuda a corregir los errores y debilidades que se vienen dando en el funcionamiento de la institución o la empresa.

Cortina (2011) citó que:

La comunicación interna constituye una herramienta clave para alcanzar los objetivos y ayuda a crear cultura de empresa; contribuye a evitar el rumor, propiciando un clima de confianza y motivación, y hace que el colegio sea más competitivo y rentable, es decir, sin comunicación interna no es posible desarrollar un proyecto docente serio, una buena gestión de este tipo de comunicación es una herramienta real para potenciar al máximo todas las capacidades de los equipos. (p. 2).

Tal como se ha visto, una comunicación interna bien planificada y con el uso de herramientas adecuadas destruye al rumor. El rumor dentro de una organización es como un virus; por eso se hace necesario estructurar un plan eficiente para soslayar los inconvenientes comunicacionales.

Barkos (2011) nombró que:

Esta falta de implantación no debe ser una excusa para negar las cuantiosas ventajas que ofrecen estas herramientas comunicativas como fuente de ayuda a conseguir las metas y objetivos marcados, enfocar el trabajo diario, marcar prioridades, proveer a la administración de un sentido de orden y control, evitar visiones reactivas, proteger de la última hora. (p. 6).

Tal como se ha mencionado, un plan de comunicación no deja nada al vacío, es cierto que la comunicación es compleja, pero en la elaboración de aparatos comunicacionales se va identificando los problemas internos de la organización.

Ribera (2010) calificó que:

El plan de comunicación es el esqueleto, la base que permite practicar una comunicación institucional profesional, como la comunicación es una labor que aborda multitud de actividades, que se dirige a numerosos tipos de públicos y puede tener desde uno hasta múltiples objetivos, es fundamental organizarla y llevarla a la práctica con un marco de referencia claro: el plan de comunicación, se trata de un instrumento que engloba el programa comunicativo de actuación (a corto, medio y largo plazo), y que recoge metas, estrategias, público objetivo, mensajes básicos, acciones, cronograma, presupuesto y métodos de evaluación; con esta herramienta se trata de coordinar y supervisar la optimización de la estrategia de imagen y comunicación de la organización, así como de diseñar las líneas maestras de una gestión informativa y comunicativa específica para la entidad. (parr. 2).

A los efectos de este, el plan de comunicación es más que un proceso, muchos entendidos en la materia, incluso, señalan que es un sistema

porque todos los componentes de su estructura se encuentran concatenados uno a otro.

Violan (2009) conceptuó que:

Todo plan de comunicación tiene tres objetivos principales: a) conseguir notoriedad, que algo que no sea conocido se conozca, b) lograr cierta diferenciación, dar prestigio o que algo/alguien sea percibido de una manera determinada y c) gestionar el comportamiento, para que la gente haga o deje de hacer algo; por ende, diseñar un plan de comunicación supone previamente disponer de un plan estratégico global, que sirva como base para elaborar dicho plan de comunicación, cuyo fin es el de contribuir a la consecución de los objetivos estratégicos generales de la empresa. (p. 45).

En otras palabras, el plan de comunicación precisa las acciones que el personal de la institución tiene que realizar, el plan de comunicación les da el horizonte a dónde quieren llegar.

Sabés y Verón (2008) consideraron que:

El plan debe realizarse con ánimo de ser exhaustivo y ha de recoger todos los actos a los que se les pueda otorgar una dimensión comunicativa, tiene que ser flexible, de modo que se pueda ir adaptando a la agenda en cada momento, debe recoger también el modo en el que el mensaje se adapta a cada uno de los medios de comunicación. (p. 203).

Lo que quieren precisar los autores, es que el plan de comunicación no es rígido, éste se va adaptando de acuerdo a las circunstancias, por ejemplo, en algunos casos se puede utilizar una herramienta de

la comunicación ascendente, en otros casos de la descendente o también de la horizontal.

Rey y Bartoli (2008) manifestaron que: “La comunicación interna eficaz debe ser horizontal, ascendente y descendente, y para ello hay que habilitar los canales correspondientes”. (p. 107). Los autores pretenden mencionar, que los dos niveles de comunicación interna eficaces son: la comunicación de arriba hacia abajo (descendente) y de abajo hacia arriba (ascendente); como también la comunicación lineal (horizontal) y cada una de ellas tienen sus propios instrumentos y estrategias comunicacionales.

Rey y Bartoli (2008) declararon que:

La comunicación interna se compone de dos funciones, una función operativa que influye en la generación de información y una función de estímulo cuya finalidad es propiciar la protección, el enlace y la integración de los miembros sobre los que se está operando, asimismo, todo proyecto de comunicación interna debe apoyar, estructuralmente, al proyecto de la organización; la comunicación interna construye confianza. (p. 108).

En este propósito, la comunicación interna no sólo es la generación y utilización de herramientas, sino también, es generar motivación entre el personal que labora en la organización.

Rey y Bartoli (2008) sentenciaron que:

La comunicación interna tiene un papel central a la hora de transmitir objetivos y valores en el seno de la organización; a partir de la puesta en común de estos valores es que se logrará la orientación de las personas hacia un objetivo común y, en consecuencia, se logra un equipo de trabajo motivado con alta implicación en el negocio. (p. 109).

Del anterior planteamiento se deduce, los objetivos planteados en el plan de comunicación interna se ajustan a los objetivos estratégicos, a la misión y a la visión de la institución.

Rey y Bartoli (2008) pronunciaron que:

La comunicación interna efectiva reconoce que los empleados deben ser la primera línea en la comunicación de la organización, las claves son guía y claridad; lograr hacer entender un punto de vista sobre un tema entre varias personas no es una actividad que se alcance de un momento a otro, y mucho menos si el tema en cuestión no es tan claro en sí mismo y despierta opiniones que en principio pasan por lo emocional de los distintos subgrupos de la organización. (p. 110).

Hecha la consideración anterior, se entiende que el personal que labora en la institución es el que conoce la realidad organizacional, por ello la información que brindan, mediante la comunicación ascendente, es de vital importancia para los objetivos estratégicos de la organización.

Rey y Bartoli (2008) recomendaron que:

Si en la cultura de la organización no está contemplada desde su inicio una política de comunicación interna proactiva con herramientas eficaces y espacio para todas las voces siendo revisada y mejorada, sistemáticamente, con constancia en el momento de una crisis sobrevendrá el caos interno. (p. 110).

En relación con este último apunte, la confección de herramientas comunicacionales va a depender del diagnóstico organizacional que se realice. En base a esa información recopilada se determina cuáles serán las herramientas que ataquen al público objetivo.

Rey y Bartoli (2008) exhortaron que:

Es evidente que el público interno es el aliado más fuerte de la organización, pero también puede transformarse en el mayor oponente de la misma; esa dualidad está siempre presente y en el camino que el empleado elegirá la comunicación juega un papel central. (p. 111).

Ante esta situación planteada, el público interno de toda institución puede ser tu mejor enemigo, pero también tu mejor aliado; motivo por el cual primero se debe realizar el diagnóstico situacional de la institución para recién poder empezar a estructurar y planificar un plan de comunicación interno.

Rey y Bartoli (2008) refirieron que: La estructura de un plan de comunicación interna puede reducirse a 4 etapas: a) ¿Qué está ocurriendo?, b) ¿Qué deben hacer y por qué?, c) ¿Cómo y cuándo lo decimos? y d) ¿Qué tal lo hicimos? (p. 112).

Significa entonces; el diagnóstico de la institución, confección de herramientas comunicacionales, en qué momento se van a utilizar esas herramientas y posteriormente se realiza la evaluación. Un plan de comunicación interna bien estructurado ayudará a cumplir los objetivos trazados por la institución.

Rey y Bartoli (2008) describieron que:

El plan de comunicación interna es un conjunto de programas coherentes que, apoyados sobre lo existente, conduce las acciones dirigidas hacia un porvenir preventivo; un buen plan de comunicación interno prevé los controles adecuados (mejora continua) y está concebido teniendo en cuenta los limitantes de tiempo y espacio, el plan es un instrumento de trabajo tanto del Dircom como de la alta dirección de la organización. Un buen plan de comunicación debe ser lo suficientemente flexible como para

adecuarse a los condicionamientos cambiantes del entorno. (p. 114).

En este mismo orden y dirección, se entiende que con la utilización de un plan de comunicación interna dentro de una organización se va a prevenir consecuencias negativas dentro de la organización. Y esta información servirá a los directivos para que tomen decisiones acertadas en beneficio de la entidad.

Rey y Bartoli (2008) puntualizaron que:

Los autores llegaron a las siguientes conclusiones: a) la comunicación estratégica es un arma de gestión estratégica, b) debe ser integral, c) la clave está en la planificación, la coherencia entre el decir, el hacer y la continuidad, d) se debe asumir el riesgo con honestidad, e) más que en ningún tipo de comunicación, en las organizaciones la comunicación interna exige atención a los detalles y f) ser flexibles y saber escuchar. (p. 120).

Se observa claramente, que la comunicación interna por su naturaleza es estratégica, porque tiene planificación, es rigurosa y es metodológica.

Ongallo (2007) definió que:

La comunicación descendente es la más inmediata y la que todos, en principio, desean recibir, quizá sea también la prioritaria, ya que permite que cada uno se sienta partícipe de los problemas que conciernen a la empresa, la oficina o el departamento, y porque condiciona a las demás formas de información con su acción; su propósito consiste en difundir los mensajes de arriba abajo, según el nivel jerárquico, con el fin de asegurar una buena

comprensión de los objetivos, la organización y la marcha de la empresa en todos sus aspectos. (p. 33).

Es decir, la comunicación descendente brinda información sobre las actividades que realizan los altos funcionarios de la institución; esta información debe contener un mensaje preciso y sencillo para que el personal pueda entenderlo y éste lo utilice en beneficio de la organización.

Ongallo (2007) delimitó que:

La comunicación ascendente permite a los responsables de los distintos niveles tener un contacto estrecho con los niveles inferiores; de este modo se asegura el conocimiento de las actividades y los resultados de los colaboradores, así mismo, permite que éstos expresen sus aspiraciones, satisfacciones y problemas, sin ella, serían imposibles la participación en la organización y la gestión clara de los responsables; la comunicación ascendente supone establecer cierto clima de confianza que garantice su sinceridad. (p. 35).

Brevemente, la comunicación ascendente se refiere a la información que el personal hace llegar a los altos directivos de la institución. El contenido de la información puede tener diferentes connotaciones como: reclamos, felicitaciones, entre otros.

Ongallo (2007) aclaró que:

Los instrumentos de comunicación horizontal pueden ser reuniones, sobre todo interdepartamentales, grupos de estudio o comisiones que trabajan sobre temas específicos, reuniones de intercambio, comunicaciones telefónicas, seminarios de formación, útiles para entablar relaciones y para superar los malentendidos y los bloqueos, medios de información

descendente, en la medida en que informan sobre la presencia, soportes sobre papel. (p. 36).

En efecto, la comunicación horizontal en la mayoría de las instituciones es la más utilizada, debido a que los gerentes siempre se reúnen para diagnosticar, evaluar y prospectar las acciones que la institución va a realizar.

Libaert (2006) determinó que:

No hay comunicación organizacional sin un plan de comunicación, para que la comunicación organizacional exista y sea reconocida con pleno derecho como una actividad profesional, tiene que sustentarse en una base metodológica indiscutible; para que la comunicación se considere un objetivo, es indispensable que la organización la entienda como una técnica capaz de apoyar una dinámica de desarrollo; no habrá profesionalismo en la comunicación organizacional si no está acompañada de una reflexión profunda sobre el plan de comunicación. (p. 119).

En ese mismo sentido, el autor señala, toda organización sea pública o privada que pretenda cumplir con sus objetivos estratégicos debe de contar con un plan de comunicación interna.

Libaert (2006) explicó que:

En comunicación organizacional el plan debe adaptarse a esta visión, considerado como instrumento metodológico; el plan también se puede utilizar para definir el posicionamiento de imagen, lanzar una nueva campaña, e incluso para preparar una operación de relaciones públicas. (p. 125).

En el orden de la idea anterior, todo plan de comunicación interna va a posicionar externamente la imagen e identidad de la institución.

Libaert (2006) dilucidó que:

Un plan de comunicación nunca debe limitarse a ser una adaptación funcional del plan estratégico; evoluciona dentro de una disciplina, obedece a reglas autónomas, se sitúa con referencia al plan estratégico con el cual mantiene una relación constante, pero a la vez, tiene que evitar quedar subordinado al mismo; de lo contrario la comunicación pierde sus atributos y se pierde en un marco meramente instrumental. (p. 36).

Según se ha visto, si bien es cierto todos los objetivos del plan de comunicación interna se encuentran enganchados con los objetivos estratégicos de las instituciones; éste debe tener la autonomía correspondiente en cuanto a su estructuración y planificación.

Libaert (2006) comentó que:

El plan de comunicación es establecer objetivos, formular estrategias y planificar son aspectos esenciales de la comunicación para poder considerarlo en un nivel equivalente al de los demás componentes organizacionales, sin embargo, su meta principal es otro, ya que el plan tiene que ser ante todo un instrumento operativo que proporcione la programación y la agenda de acciones futuras, antes de cualquier tentativa de redacción, debe quedar muy claro el objetivo del plan. (p. 51).

Como se ha puntualizado, el plan de comunicación interna cumple sus propios objetivos comunicacionales. A diferencia de los planes estratégicos que son a largo y mediano plazo; los planes comunicacionales son de corto plazo.

Libaert (2006) definió que:

El plan de comunicación es el documento más ambicioso y estratégico, suele componerse de tres partes; el estudio de la situación, el objetivo estratégico y las modalidades de la acción correspondientes a este objetivo, se trata de un documento operacional cuyo propósito no es movilizar ni sensibilizar, sino establecer un marco de referencia para el conjunto de acciones de comunicación; revela una estrategia y busca ser exhaustivo, influyen referencias precisas para acciones concretas, es de carácter confidencial y, por tanto, no se difundirá fuera de la organización; la extensión del plan de comunicación es variable y en algunas empresas grandes puede abarcar 50 páginas, aunque la tendencia actual, es elaborar documentos muchos más sucintos, sin embargo no debe constar menos de 10 páginas a no ser que se reduzca a una declaración de misión o un simple plan de acción. (p. 63).

Después de lo anterior expuesto, el plan de comunicación es preciso, conciso y objetivo. Su función no sólo es elaborar herramientas comunicacionales, también tiene como objetivo persuadir en el público interno de la organización.

Libaert (2006) detalló que:

El plan de comunicación interna expresa la madurez y el profesionalismo de la función de la comunicación interna instalada, está en función dentro de la estrategia de la empresa y la sitúa a la misma altura que las demás funciones; Se articula estrechamente con la organización y la estrategia de la empresa, su característica esencial es su realismo, es decir, su adaptación a las necesidades y a los objetivos del momento; debe saltar los dos escollos que son: por una parte, una naturaleza demasiado reglamentaria y codificada que lo transforma en grillete burocrático y, por otra, parte, una naturaleza meramente motivante que lo reduce a un simple deseo piadoso. (p. 219).

Resulta oportuno, la información que se recopila y se emite en el plan de comunicación deber ser totalmente objetiva, puesto que, servirá para perfeccionar las estrategias que la institución pretenda utilizar en las otras áreas.

Libaert (2006) puntualizó que:

El plan de comunicación interna debe ser conciso, estratégico y pragmático, está destinado básicamente a orientar la acción de generar mensajes (en cuanto a sus contenidos y aportes), a esclarecer los objetivos, a distinguir a los destinatarios y a desglosar los medios; de ninguna manera puede reducirse a una dimensión puramente técnica (creación o perfeccionamiento de herramientas) que reduciría su dimensión estratégica y organizacional. (p. 219).

Sobre la base de la consideración anterior, todo plan de comunicación en primer lugar, debe identificar quién va a ser su público objetivo para elaborar herramientas y después emitir los mensajes.

Libaert (2006) especificó que:

El plan de comunicación interna se inscribe dentro de una acción cuyo objetivo global es optimizar el binomio demanda/oferta de información para que cada uno (es decir, la organización y el individuo) pueda ubicar mejor su papel, incrementar su eficacia y adoptar su lugar dentro del conglomerado económico y humano que una empresa representa. (p. 220).

Cabe precisar, todo plan de comunicación interna organiza y clasifica a los actores que participan dentro de una organización y define la función que cumplirá cada uno de ellos.

Nieves (2006) añadió que:

Un plan estratégico de comunicación es una propuesta de acciones de comunicación basada en datos, objetivos y presupuestos debidamente planificados, este plan es una rama del plan de mercadeo de la organización, por lo que deben ir de la mano y nunca pueden contradecirse, por el contrario, deben obedecer a las políticas institucionales y a la misión y visión de la misma; desafortunadamente, hacer comunicación en una empresa u organización se ha visto con un enfoque simplista, y se cree que “cualquiera puede hacerlo”, por lo que no se le ha dado la importancia que la comunicación tiene dentro de la gestión organizacional. (parr. 9).

En ese mismo sentido, todo plan estratégico se realiza pensando en los próximos cinco años, las herramientas comunicacionales que se han confeccionado sirven para ese largo lapso; por otro lado, un plan de comunicación se ejecuta semestral o anualmente. El plan estratégico va más allá que el plan de comunicación y eso lo podemos observar en la Directiva N° 001-2014 del Ceplan.

Hermosilla (2005) registró que:

Estos deben ser concretos, directamente relacionados con su objetivo último, posibles, realistas, proporcionados a la organización, así como legítimos y éticos; son los fines que se pretenden lograr con el plan de comunicación, por lo habitual se establece un objetivo general que se ramifica en un grupo de metas de carácter específico, que cubren distintas áreas de la organización; en definitiva, los objetivos deben ser específicos, cuantificables, reales, alcanzables, medibles, temporalizados y priorizados. (p. 43).

De acuerdo con los razonamientos que se han venido realizando, todo plan de comunicación tiene procesos escalonados, los procesos están interrelacionados unos a otros; que al fiel cumplimiento logran los objetivos que se planificaron al inicio.

Petit Caro (2004) anotó que:

El plan de comunicación es un programa de trabajo, en materia de relaciones con el conjunto de la sociedad o con alguno de sus segmentos, que de manera sistematizada trata de alcanzar unos objetivos predeterminados, mediante una metodología y unos medios ajustados a la propia realidad de su protagonista y desarrollado de acuerdo con las tecnologías de la comunicación. (p. 171).

Se menciona, que todo plan de comunicación en la actualidad necesita de las nuevas tecnologías de la información, se puede decir que es necesario que las instituciones ejecuten planes de comunicación internos 2.0.

Pizzolante (2004) apuntó que:

La comunicación interna define situaciones en donde dos o más personas intercambian, comulgan o comparten principios, ideas o sentimientos de la institución con visión global; además, las instituciones requieren que puedan desarrollarse estrategias de comunicación interna para todo el personal, ya que esto permite mejor confianza, empatía y sobre todo conocer los aspectos emocionales y mentales que experimenta sus compañeros de trabajo en sus áreas de trabajo. (parr. 2).

El autor precisa, que a mejor comunicación interna el personal se sentirá mejor identificado con los objetivos de la institución.

Hernández (2002) definió que:

El plan de comunicación permite que la comunicación desarrollada por la entidad responda a criterios profesionales, a una metodología y un planteamiento estratégico y no sea simplemente una serie de acciones inconexas; supone saber de antemano lo que se pretende y cómo se piensa conseguirlo, dicho plan ayuda a contribuir al logro de los objetivos generales de la institución, entidad o empresa, y a mejorar sus métodos internos de trabajo, su productividad y el bienestar de los implicados, como consecuencia de todo lo anterior, genera una imagen corporativa determinada, ajustada a los objetivos, consecuente con su historia y esperanzadora y positiva hacia el futuro. (p. 127).

El autor quiere decir, el plan de comunicación debe de ser elaborado por un profesional en la materia, para que cumpla con la sistematización y los objetivos institucionales estratégicos.

1.2.2. Marco Conceptual

Definición de plan de comunicación interna

Hernández (2002) señaló que:

El plan de comunicación permite que la comunicación desarrollada por la entidad responda a criterios profesionales, a una metodología y un planteamiento estratégico y no sea simplemente una serie de acciones inconexas; supone saber de antemano lo que se pretende y cómo se piensa conseguirlo, dicho plan ayuda a contribuir al logro de los objetivos generales de la institución, entidad o empresa, y a mejorar sus métodos internos de trabajo, su productividad y el bienestar de los implicados, como consecuencia de todo lo anterior, genera una imagen corporativa determinada, ajustada a los objetivos, consecuente con su historia y esperanzadora y positiva hacia el futuro. (p. 127).

1.2.3. Marco espacial

El estudio se realizó de junio a setiembre de 2016, en el Gobierno Regional de Áncash, ubicado en el Departamento de Áncash, Provincia de Huaraz, Distrito de Independencia.

1.2.4. Marco temporal

El estudio tuvo una duración de cuatro meses, comprendidos desde junio hasta setiembre de 2016.

1.3 Justificación

1.3.1 Justificación práctica

Actualmente, la Unidad de Imagen Institucional del Gobierno Regional de Áncash debe de tomar en cuenta la importancia que tiene la comunicación interna para el buen desempeño de su personal, ya que, si existe una buena comunicación dentro de la institución, los trabajadores acrecientan el interés en su labor, se logra un sentimiento de identidad hacia la entidad, se pueden cumplir con los objetivos y metas que ha diseñado el Gobierno Regional de Áncash, y va a existir una mayor comprensión en las decisiones que tomen los altos directivos.

En la mayoría de las instituciones y en todos los niveles, y esto también se ha podido observar en el Gobierno Regional de Áncash, existe en el personal una actitud negativa para que se lleve a cabo una comunicación interna efectiva, esto puede ser consecuencia del desconocimiento de una serie de hábitos, normas, estrategias, metodologías, procesos y técnicas no escritas; pero adaptadas en las diferentes áreas en las que se fragmenta la institución, las cuales dificultan la ejecución de un apropiado sistema de comunicación interna. Mediante la propuesta de un Plan de Comunicación Interna se trata que el personal de la antes mencionada institución se identifique con los objetivos estratégicos y metas que se han trazado.

La Unidad de Imagen Institucional del Gobierno Regional de Áncash, al no tener un método apropiado de comunicación interna, suelen surgir conflictos entre el personal de las diferentes áreas, ya que, los medios y estrategias existentes a veces no resultan ser los más adecuados.

El origen de los problemas, identificados dentro del Gobierno Regional de Áncash es por la falta de un plan de comunicación interna, o sí, existe el plan es imperfecto, debido a que bloquea la comunicación en lugar de fluirla, tanto ascendente, descendente u horizontalmente; el cual origina, principalmente, que todos los mensajes enviados se desvirtúen desde el principio.

La relevancia del diagnóstico comunicacional en la Unidad de Imagen Institucional del Gobierno Regional de Áncash es importante para la propuesta de un Plan de Comunicación Interna, y ésta debe ser creada por el responsable del área; el cual va a permitir, a través de la elaboración de herramientas comunicacionales, obtener una buena correspondencia interpersonal entre gerentes y empleados; para conseguir una comunicación efectiva y limpia al interior de la entidad.

La Unidad de Imagen Institucional del Gobierno Regional de Áncash no tiene un Plan de Comunicación Interna, por ello, se prevé ejecutar la propuesta de un plan para mejorar la comunicación al interior de la institución; con el objetivo de darle solución a las dificultades comunicacionales que puedan afectar las actividades y la consecución de los objetivos estratégicos de la institución, motivo por el cual, la implementación de un Plan de Comunicación Interna para la Unidad de Imagen Institucional del Gobierno Regional de Áncash ayudará a elevar el nivel comunicativo entre el personal y los gerentes de la institución.

1.4 Problema

1.4.1 Planteamiento del problema

La comunicación desde sus inicios, ha sido importante para que los humanos se interrelacionen y puedan intercambiar sus actividades cotidianas. Anteriormente, ha habido diferentes tipos de comunicación que nuestros antecesores han podido utilizar de una manera ineficiente para solucionar sus problemas, pero sobre todo para interrelacionarse uno con otro. Varios comunicólogos, inclusive, señalan que la comunicación fue uno de los elementos trascendentales para la evolución de las sociedades de esa época.

En la actualidad, la comunicación viene jugando un rol importante, no sólo en el desarrollo y crecimiento de las sociedades, sino también en las organizaciones, instituciones y entidades, ya sean, públicas o privadas. Debido a ello se viene hablando mucho sobre la comunicación organizacional o comunicación institucional, es más, existen profesionales en ese rubro que vienen laborando en las instituciones.

Asimismo, hay que añadir algunos conceptos importantes para que la comunicación tenga una dirección o un horizonte bien definido. Desde la perspectiva de la administración existen tres términos importantes: la planificación conocida como el procedimiento, el planeamiento que es el proceso y el plan es un documento.

La comunicación organizacional tiene dos dimensiones: a) público interno b) público externo; al referirnos netamente al primero definimos a la comunicación interna.

Hoy por hoy, la comunicación interna en las instituciones y empresas, juega un papel interesante, debido a que gracias a esta comunicación el personal que labora se encuentra enterado de todas las fortalezas y

amenazas que tiene la institución. Además, el público interno conoce los diferentes aspectos de la organización como la misión y visión.

Es de conocimiento público en toda organización, se jerarquizan las áreas; y para que exista una comunicación efectiva entre los altos, directivos y el personal, necesariamente, debe existir un instrumento de planificación comunicacional -en el Perú muchas de las instituciones públicas- no cuentan con planes estratégicos comunicacionales.

La comunicación es muy amplia en sus diferentes teorías, características, elementos, niveles y tipos. Por eso el presente trabajo se centrará, exclusivamente, en una de las tipologías de la comunicación.

La tipología de la comunicación nos brinda tres dimensiones: a) comunicación descendente, b) comunicación ascendente y c) comunicación horizontal. Estos tres tipos de la comunicación y con sus respectivas herramientas deben de funcionar de una manera sistemática dentro de una institución, a través de un plan.

Como ya lo hemos dicho con anterioridad toda organización debe contar con un plan estratégico de comunicación interna para que pueda lograr los objetivos y metas estratégicos que la institución se ha planteado.

Por tal razón, se pretende elaborar una Propuesta de Plan de Comunicación Interna para la Unidad de Imagen Institucional del Gobierno Regional de Áncash.

Al momento de realizar el análisis situacional de la Unidad de Imagen Institucional del Gobierno Regional de Áncash, se diagnosticó que no tiene un plan de comunicación interno, el cual es un instrumento y documentos de gestión básico y fundamental para el eficiente ejercicio de los trabajadores de la organización. Por medio de la aplicación de los tipos de comunicación interna y el plan de comunicación ayudará a perfeccionar el nivel

comunicativo entre el personal y la gerencia, a través de la preparación de herramientas comunicacionales.

1.4.2 Formulación del problema

Problema Principal

¿Cuál es el nivel de comunicación interna en la Unidad de Imagen Institucional del Gobierno Regional de Áncash?

Problemas específicos

Problema específico 1

¿Cuál el nivel de comunicación descendente en la Unidad de Imagen Institucional del Gobierno Regional de Áncash?

Problema específico 2

¿Cuál el nivel de comunicación ascendente en la Unidad de Imagen Institucional del Gobierno Regional de Áncash?

Problema específico 3

¿Cuál el nivel de comunicación horizontal en la Unidad de Imagen Institucional del Gobierno Regional de Áncash?

1.5 Objetivos

1.5.1 Objetivo general

Determinar los tipos o niveles de comunicación interna, mediante la propuesta de un plan de comunicación interna para la Unidad de Imagen Institucional del Gobierno Regional de Áncash.

1.5.2 Objetivos específicos

Objetivo específico 1

Determinar la comunicación descendente, mediante la propuesta de un plan de comunicación interna para la Unidad de Imagen Institucional del Gobierno Regional de Áncash.

Objetivo específico 2

Determinar la comunicación ascendente, mediante la propuesta de un plan de comunicación interna para la Unidad de Imagen Institucional del Gobierno Regional de Áncash.

Objetivo específico 3

Determinar la comunicación horizontal, mediante la propuesta de un plan de comunicación interna para la Unidad de Imagen Institucional del Gobierno Regional de Áncash.

Objetivo específico 4

Proponer un plan de comunicación interna para la Unidad de Imagen Institucional del Gobierno Regional de Áncash.

II MARCO METODOLÓGICO

2.1 Variable

Plan de Comunicación Interna

2.1.1 Dimensiones

Definición conceptual

Rey y Bartoli (2008) manifestaron que: “La comunicación interna eficaz debe ser horizontal, ascendente y descendente, y para ello hay que habilitar los canales correspondientes” (p. 107).

Definición Operacional

El plan de comunicación responde a seis preguntas: ¿Qué quiero comunicar?, ¿Por qué quiero comunicar?, ¿A quién quiero comunicar?, ¿Dónde quiero comunicar?, ¿Cuándo quiero comunicar? Y ¿Cómo quiero comunicar?

La comunicación descendente. Zumaeta (2012) puntualizó que: La comunicación vertical a su vez es descendente: cuando el flujo de la información va desde los órganos superiores a los demás miembros de la organización siguiendo la línea de mando, dentro de sus funciones se encuentran enviar ordenes, proporcionar a los miembros de la organización la información necesaria para que cumplan con su función, asimismo, sirve para mantener informados a los miembros de una organización de todos los aspectos que sirven para el buen desenvolvimiento proporcionando la información necesaria sobre lo que deben hacer. (p. 32).

La comunicación ascendente. Zumaeta (2012) Indicó que: La comunicación ascendente es la que fluye desde los miembros de más bajo nivel jerárquico hacia los de más alto nivel, proporcionando la retroalimentación adecuada acerca de la situación percibida por el personal; también constituye una fuente primaria de retorno

informativo para la dirección, que ayuda a evaluar la efectividad de la comunicación descendente. (p. 32).

La comunicación horizontal. Zumaeta (2012) señaló que: La comunicación horizontal es la que se da entre las personas consideradas iguales en jerarquía; sirve para facilitar la coordinación de actividades permitiendo a los miembros de la organización establecer relaciones interpersonales efectivas, compartiendo la información relevante de la organización entre colegas, es también el canal adecuado para la solución de problemas y conflictos. (p. 32).

2.2 Operacionalización de variable

Tabla 1

Operacionalización de variable

Variable	Definición Conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores
Plan de comunicación interna	Rey y Bartoli (2008) manifestaron que: "La comunicación interna eficaz debe ser horizontal, ascendente y descendente, y para ello hay que habilitar los canales correspondientes". (p. 107).	El plan de comunicación responde a seis preguntas: ¿Qué quiero comunicar? ¿Por qué quiero comunicar? ¿A quién quiero comunicar? ¿Dónde quiero comunicar? ¿Cuándo quiero comunicar? ¿Cómo quiero comunicar?	Comunicación descendente	-Encuestas -Cartas de felicitación -Buzones de sugerencia -Reuniones periódicas -Correo electrónico -Facebook
			Comunicación ascendente	-Circulares -Periódico Mural -Folletos -Manual informativo -Entrevistas - Conferencias internas -Boletín institucional
			Comunicación Horizontal	-Trabajo en equipo -Reuniones informativas -video comunicados -Intranet -Blog interno -Página web -Facebook

Fuente: elaboración propia

2.3 Metodología

Para el presente trabajo de investigación se utilizó el método deductivo-descriptivo.

Bernal (2010) precisó: “El método deductivo consiste en tomar conclusiones generales para obtener explicaciones particulares”. (p. 59).

2.4 Tipo de Estudio

Hernández, Fernández y Baptista (2014) definieron: “Los estudios descriptivos buscan especificar propiedades y características importantes de cualquier fenómeno que se analice, describe tendencias de un grupo o población”. (p. 92).

El tipo de estudio que se ejecutó en el presente trabajo de investigación fue el descriptivo - básico.

2.5 Diseño

Cea (2001) definió: “En el diseño se concentran las tareas directivas (o de ingeniería) de una investigación; concretamente, la selección de la estrategia o estrategias a seguir”. (p. 93).

2.5.1 Diseño no experimental

Hernández, Fernández y Baptista (2014) indicaron: “Son estudios que se realizan sin la manipulación deliberada de variables y en los que solo se observan los fenómenos en su ambiente natural para analizarlos”. (p. 152).

2.5.2 Diseño transversal

Hernández, Fernández y Baptista (2014) manifestaron: “Son investigaciones que recopilan datos en un momento único”. (p. 154).

2.5.3 Diseño transversal descriptivo

Hernández, Fernández y Baptista (2014) dijeron: “Este tipo de diseño indaga la incidencia de las modalidades, categorías o niveles de una o más variables en una población, son estudios puramente descriptivos”. (p. 155).

En base a las definiciones mencionadas anteriormente los diseños y tipos de diseños que se utilizaron en el presente trabajo de investigación han sido el no experimental, transversal y descriptivo.

2.6 Población

Cea (2001) precisa: “A la población comúnmente se entiende como un conjunto de unidades para las que se desea obtener cierta información”. (p. 159).

La población ha sido el personal que labora en la sede central del Gobierno Regional de Áncash, el cual tiene una población de 371 trabajadores entre contratados y nombrados.

2.6.1 Muestra

Hernández, Fernández y Baptista (2014) señalaron: “Muestra subgrupo del universo o población del cual se recolectan los datos y que debe ser representativo de ésta”. (p. 173).

Para sacar la muestra de la población del presente trabajo de investigación se utilizó la fórmula de muestra de población finita.

$$n = \frac{N * Z_{\alpha}^2 * P * Q}{D^2 * (N - 1) + Z_{\alpha}^2 * P * Q}$$

Fuente: Herrera (2011)

Donde:

n = Muestra

$Z\alpha$ = Nivel de confiabilidad

P = Proporción de acuerdo

Q = Proporción en desacuerdo

D = Precisión (margen de error)

N = Tamaño de la población

$$n = \frac{371 * (1.96)^2 * (0.5) * (0.5)}{0.05^2 * (370) + (1.96)^2 * (0.5) * (0.5)}$$

$$n = 131$$

2.7 Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Cea (2001) indicó: “De las estrategias de investigación existentes, quizás sea la encuesta la más conocida y practicada por los investigadores sociales. La encuesta constituye una estrategia de investigación basada en las declaraciones verbales de una población concreta”. (p. 239).

También Cea (2001) señaló: “Si el investigador está interesado en medir alguna actitud al diseñar el cuestionario, tendrá que elegir entre alguno de los procedimientos escalares existentes: la escala de Thurstone, el escalograma de Gutman, la escala Likert y el diferencial semántico de Osgord”. (p. 269).

En ese sentido, para el presente estudio se recurrió a la técnica de la encuesta y el instrumento utilizado fue el cuestionario con preguntas cerradas para conocer la apreciación del personal que labora en el Gobierno Regional de Áncash sobre las herramientas de los niveles de comunicación interna. Se empleó la escala Likert para la medición de las respuestas de los encuestados.

2.8 Validez del instrumento

Hernández, Fernández y Baptista (2014) definieron: “La validez es el grado en que un instrumento en verdad mide la variable que se busca medir”. (p. 200).

La validez del instrumento se efectuó, a través de la opinión de expertos con la aplicación de la ficha para juicio de expertos. Se consideraron a cuatro expertos entre metodológicos y temáticos quienes establecieron la coherencia de los ítems con los objetivos establecidos.

A los cuatro expertos de la validación del instrumento se les concedió una versión del instrumento, anexándole la operacionalización de las variables, la matriz de consistencia y la carta de presentación. Finalmente, los expertos determinaron la validez del instrumento.

Tabla 2

Relación de validadores

Validador	Resultado
Dr. Luis Angulo Cabanillas	Aplicable
Dra. Rosa Vilchez Vasquez	Aplicable
Mg. Cecilia Collas Cruz Lirio	Aplicable
Mg. Hugo Víctor Tinoco Henostroza	Aplicable
Mg. Angel Gonzales Cabrera	Aplicable

Nota: La fuente se obtuvo de los certificados de validez del instrumento

2.9 Confiabilidad del instrumento

Hernández, Fernández y Baptista conceptuaron: “La confiabilidad es el grado en que un instrumento produce resultados consistentes y coherentes”. (p. 200).

La confiabilidad nos permite repetir el instrumento en el mismo encuestado con la confianza que se producirán iguales resultados. En el presente trabajo investigativo la confiabilidad del instrumento se estableció mediante una prueba piloto que se realizó a un grupo similar al del objeto de estudio; pero en otras gerencias y direcciones regionales descentralizadas del Gobierno Regional de Áncash. Sobre estos resultados se hizo uso del método de Alfa de Cronbach en los programas SPSS versión 24 y Excel versión 15. Obteniéndose el siguiente resultado:

$$\alpha = \frac{K}{K-1} \left[1 - \frac{\sum S_i^2}{S_T^2} \right]$$

Figura 1. Formula Cronbach

Donde:

K = Número de ítems

Si = Sumatoria de las varianzas

St = Sumatoria de las varianzas de los ítems

Alfa de Cronbach	N° de elementos
,854	21

Figura 2. Estadísticas de fiabilidad

Por lo tanto, se concluye, según el alfa de Cronbach la variable y sus respectivos ítems tienen un grado de confiabilidad alto.

2.10 Recolección de datos

La recolección de datos se realizó en las diferentes áreas y unidades de la sede central del Gobierno Regional de Áncash.

También se encuestó al personal y a los altos directivos de la institución. Además, se informó a los encuestados sobre el objetivo del trabajo de investigación y luego se procedió a la entrega de la encuesta la que fue llenada cada una de ellas en un promedio de 15 minutos, aproximadamente. La recopilación de los datos, mediante la encuesta se realizó en cinco días.

2.11 Procesamiento de datos

Los datos obtenidos han sido procesados con el soporte técnico de los programas SPSS versión 24 y Excel versión 15 que nos permitió calcular el porcentaje de la confiabilidad del instrumento y el tamaño de la muestra respectivamente.

2.12 Aspectos éticos

Se seguirá los seguirá los siguientes principios:

Reserva de identidad de los participantes.

Citas de los textos y documentos consultados.

No manipulación de los resultados.

III RESULTADOS

3.1 Descripción de resultados

Hernández, Fernández y Baptista (2014) indicaron: “El análisis de datos cuantitativos se realiza mediante la estadística descriptiva: distribución de frecuencias, medidas de tendencia central (media, mediana y moda), medidas de variabilidad (rango, desviación estándar y varianza), gráficas y puntuaciones z. (p. 271).

Tabla 3

Comunicación Descendente

Nivel de Comunicación	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Bajo	77	58.8	58.8
Medio	23	17.6	76.3
Alto	31	23.7	100.0
Total	131	100.0	

Fuente: Cuestionario realizado al personal que labora en el Gobierno Regional de Áncash, usando SPSS v.22.

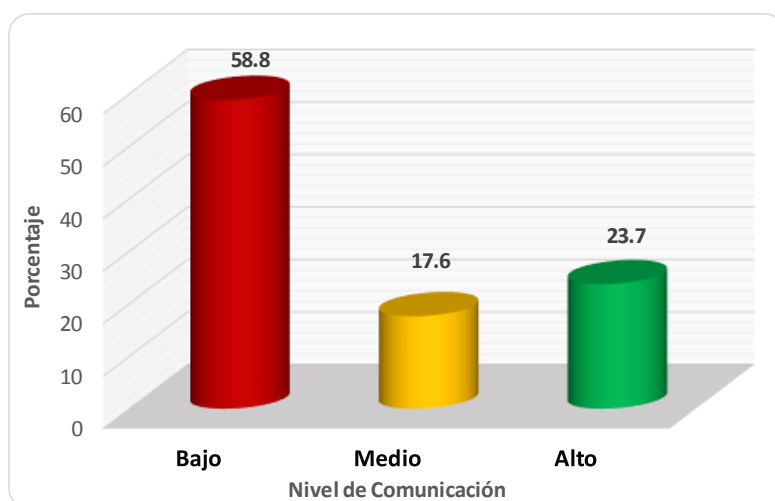


Figura 3. Dibujo de cilindro de la Comunicación Descendente

En la tabla y figura anterior se observa; el porcentaje de 58.8% que marca la poca o nula Comunicación Descendente que se da entre los gerentes y los trabajadores que laboran en el Gobierno Regional de Áncash. Incluso, la comunicación media percibida en el 17.6% del personal no representa una comunicación eficaz ni efectiva, lo que compromete aún más este nivel de comunicación entre los gerentes y los trabajadores que laboran en el Gobierno Regional de Áncash.

Sólo se observa que un 23.7% del personal que labora en el Gobierno Regional de Áncash percibe un alto nivel de comunicación descendente entre los gerentes y los trabajadores que laboran en la institución.

Tabla 4

Comunicación Ascendente

Nivel de Comunicación	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Bajo	77	58.8	58.8
Medio	25	19.1	77.9
Alto	29	22.1	100.0
Total	131	100.0	

Fuente: Cuestionario realizado al personal que labora en el Gobierno Regional de Áncash, usando SPSS v.22.

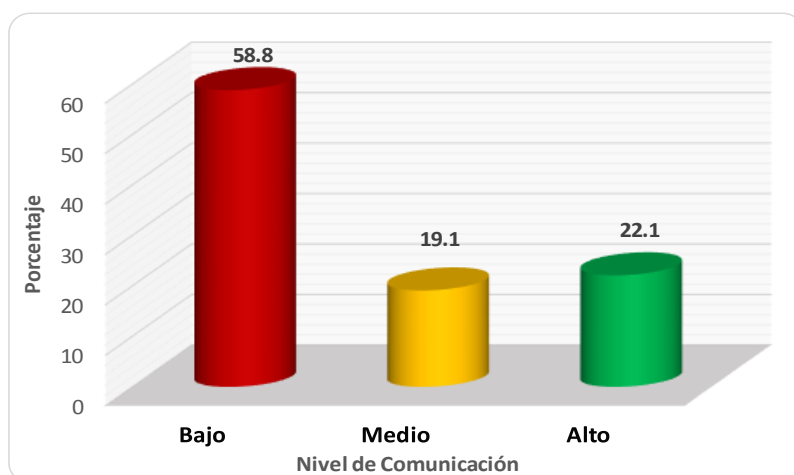


Figura 4. Dibujo de cilindro de la Comunicación Ascendente

En la tabla y figura anterior se observa; el porcentaje de 58.8% que marca la poca o nula Comunicación Ascendente que se da entre los trabajadores y los gerentes que laboran en el Gobierno Regional de Áncash. Además, la comunicación media percibida en el 19.1% del personal no representa una comunicación eficaz ni efectiva, lo que compromete aún más este nivel de comunicación entre los trabajadores y los gerentes que laboran en el Gobierno Regional de Áncash.

Sólo se observa que un 23.7% del personal que labora en el Gobierno Regional de Áncash percibe un alto nivel de Comunicación Descendente entre los trabajadores y los gerentes que laboran en la institución.

Tabla 5

Comunicación Horizontal

Nivel de Comunicación	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Bajo	66	50.4	50.4
Medio	35	26.7	77.1
Alto	30	22.9	100.0
Total	131	100.0	

Fuente: Cuestionario realizado al personal que labora en el Gobierno Regional de Áncash, usando SPSS v.22.

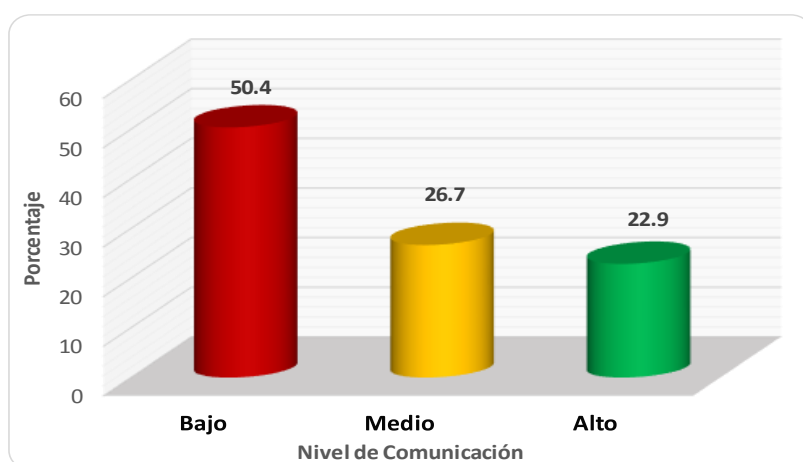


Figura 5. Dibujo de cilindro de la Comunicación Horizontal

En la tabla y figura anterior se observa; el porcentaje de 50.4% que marca la poca o nula Comunicación Horizontal que se da entre los trabajadores y los gerentes que laboran en el Gobierno Regional de Áncash. Además, la comunicación media percibida en el 26.7% del personal no representa una comunicación eficaz ni efectiva, lo que compromete aún más este nivel de comunicación entre los trabajadores y los gerentes que laboran en el Gobierno Regional de Áncash.

Sólo se observa que un 22.9% del personal que labora en el Gobierno Regional de Áncash percibe un alto nivel de Comunicación Horizontal entre los trabajadores y los gerentes que laboran en la institución.

Tabla 6

Comunicación General

Nivel de Comunicación	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Bajo	67	51.1	51.1
Medio	32	24.4	75.6
Alto	32	24.4	100.0
Total	131	100.0	

Fuente: Cuestionario realizado al personal que labora en el Gobierno Regional de Áncash, usando SPSS v.22.

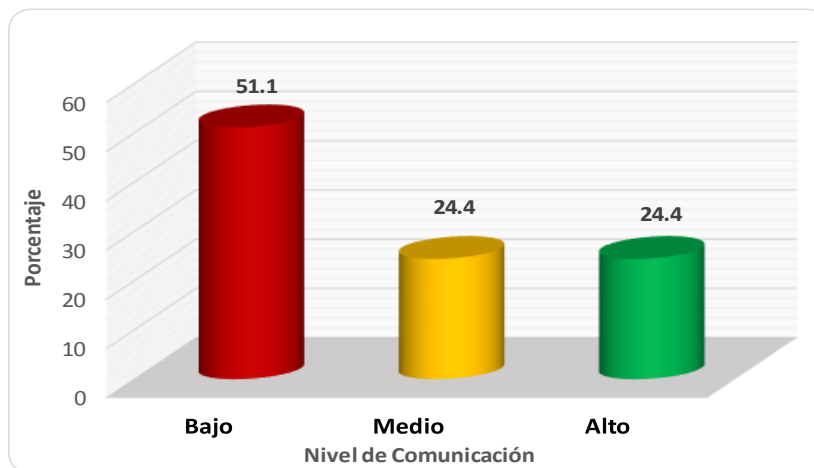


Figura 6. Dibujo de cilindro de la Comunicación General

En la tabla y figura anterior se observa; el porcentaje de 51.1% que marca la poca o nula utilización de los Niveles de Comunicación Interna que se da entre el personal que labora en el Gobierno Regional de Áncash. Además, el porcentaje de la comunicación media percibida en el 24.4% del personal no representa una comunicación eficaz ni efectiva, es por ello que aún más compromete negativamente los Niveles de Comunicación Interna que se da entre el personal que labora en el Gobierno Regional de Áncash.

Y sólo se observa que un 24.4% percibe un alto Nivel de Comunicación Interna que se da entre el personal que labora en el Gobierno Regional de Áncash.

Tabla 7

¿Se realizan encuestas para evaluar el tipo de comunicación interna que emplean los trabajadores del Gobierno Regional de Áncash?

Nivel de Comunicación	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Nunca	65	49.6	49.6
Casi nunca	31	23.7	73.3
A veces	26	19.8	93.1
Casi siempre	6	4.6	97.7
Siempre	3	2.3	100.0
Total	131	100.0	

Fuente: Cuestionario realizado al personal que labora en el Gobierno Regional de Áncash, usando SPSS v.22.

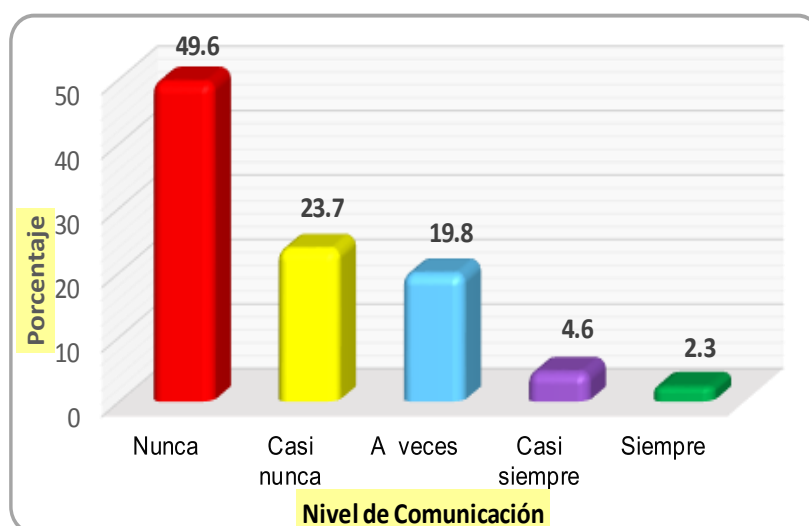


Figura 7. Dibujo de cilindro ¿Se realizan encuestas para evaluar el tipo de comunicación interna que emplean los trabajadores del Gobierno Regional de Áncash?

El 73.3% del personal del Gobierno Regional de Áncash, respondieron que nunca o casi nunca se realizan encuestas para evaluar el tipo de comunicación interna que emplea el personal de la institución. Antagónicamente, sólo un 6.9% de los trabajadores contestaron que siempre y casi siempre se realizan encuestas. También se observa que el 19.8 admiten que a veces se realizan encuestas para evaluar el tipo de comunicación interna que emplean el personal del Gobierno Regional de Áncash.

Tabla 8

¿Los gerentes envían cartas de felicitación o agradecimiento a los trabajadores del Gobierno Regional de Áncash?

Nivel de Comunicación	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Nunca	82	62.6	62.6
Casi nunca	18	13.7	76.3
A veces	22	16.8	93.1
Casi siempre	7	5.3	98.5
Siempre	2	1.5	100.0
Total	131	100.0	

Fuente: Cuestionario realizado al personal que labora en el Gobierno Regional de Áncash, usando SPSS v.22.

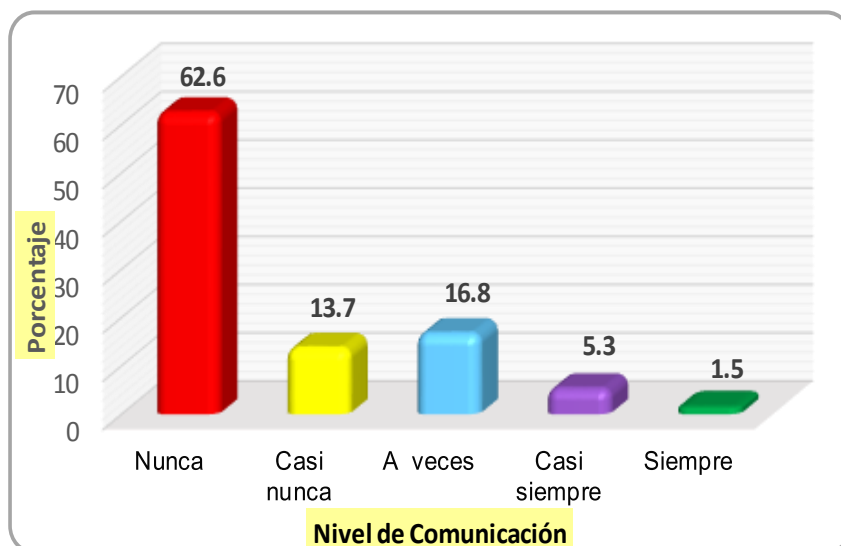


Figura 8. Dibujo de cilindro ¿Los gerentes envían cartas de felicitación o agradecimiento a los trabajadores del Gobierno Regional de Áncash?

El 76.3% del personal del Gobierno Regional de Áncash, manifestaron que nunca o casi nunca los gerentes envían cartas de felicitación o agradecimiento a los trabajadores del Gobierno Regional de Áncash. Opositoramente, sólo un 6.8% del personal contestó que siempre y casi siempre se realizan encuestas. Asimismo, se observa que el 16.8% del personal señalan que a veces los gerentes envían cartas de felicitación o agradecimiento a los trabajadores del Gobierno Regional de Áncash.

Tabla 9

¿La Unidad de Imagen Institucional del Gobierno Regional de

Nivel de Comunicación	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Nunca	58	44.3	44.3
Casi nunca	32	24.4	68.7
A veces	28	21.4	90.1
Casi siempre	13	9.9	100.0
Total	131	100.0	0.0

Fuente: Cuestionario realizado al personal que labora en el Gobierno Regional de Áncash, usando SPSS v.22.

liza buzones de sugerencias en las diferentes áreas?

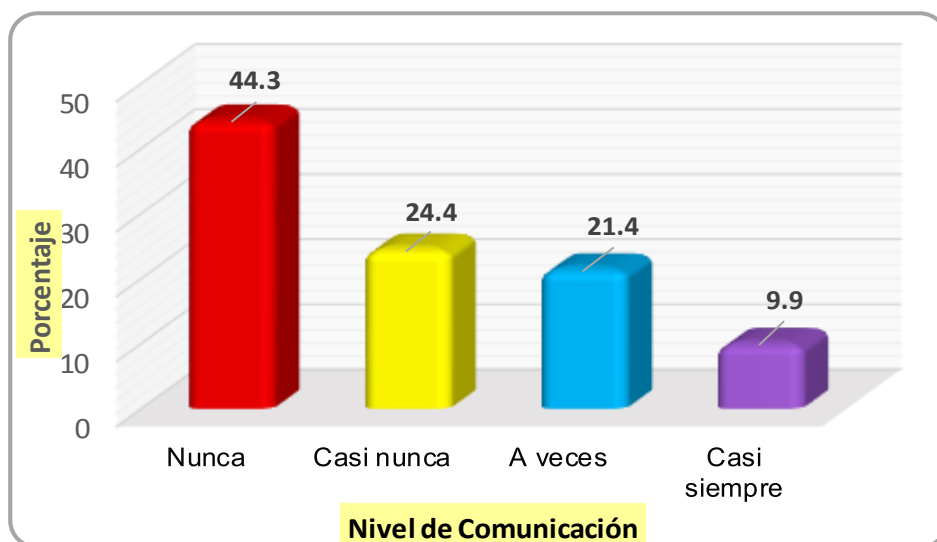


Figura 9. Dibujo de cilindro ¿La Unidad de Imagen Institucional del Gobierno Regional de Áncash utiliza buzones de sugerencias en las diferentes áreas?

El 68,7% del personal del Gobierno Regional de Áncash, indicaron que nunca o casi nunca la Unidad de Imagen Institucional del Gobierno Regional de Áncash utiliza buzones de sugerencia en las diferentes áreas. En contradicción, sólo un 9.9% del personal contestó que casi siempre se utilizan buzones de sugerencia. Del mismo modo, se observa que el 21.4% del personal indican que a veces la Unidad de Imagen Institucional del Gobierno Regional de Áncash utiliza buzones de sugerencia en las diferentes áreas.

Tabla 10

¿Los gerentes tienen reuniones periódicas con los trabajadores del Gobierno Regional de Áncash?

Nivel de Comunicación	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Nunca	76	58.0	58.0
Casi nunca	37	28.2	86.3
A veces	13	9.9	96.2
Casi siempre	3	2.3	98.5
Siempre	2	1.5	100.0
Total	131	100.0	

Fuente: Cuestionario realizado al personal que labora en el Gobierno Regional de Áncash, usando SPSS v.22.

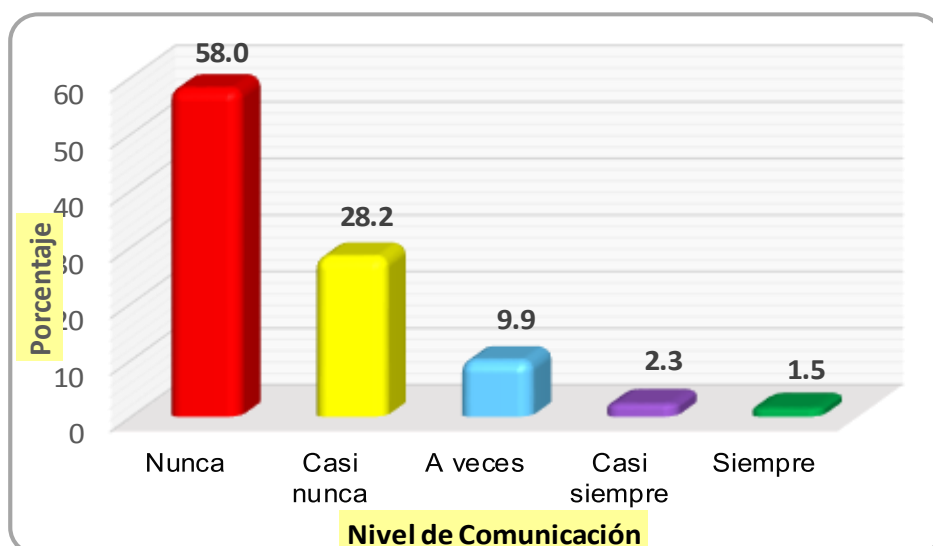


Figura 10. Dibujo de cilindro ¿Los gerentes tienen reuniones periódicas con los trabajadores del Gobierno Regional de Áncash?

El 86.2% del personal del Gobierno Regional de Áncash, indicaron que nunca o casi nunca los gerentes tienen reuniones periódicas con los trabajadores de la institución. En contra parte, sólo un 3.8% del personal respondió que casi siempre y siempre tienen reuniones periódicas. Igualmente, se distingue que el 9.9% del personal señalan que a veces los gerentes tienen reuniones periódicas con los trabajadores del Gobierno Regional de Áncash.

Tabla 11

¿Los gerentes envían informaciones mediante el correo electrónico a los trabajadores del Gobierno Regional de Áncash?

Nivel de Comunicación	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Nunca	60	45.8	45.8
Casi nunca	37	28.2	74.0
A veces	22	16.8	90.8
Casi siempre	10	7.6	98.5
Siempre	2	1.5	100.0
Total	131	100.0	

Fuente: Cuestionario realizado al personal que labora en el Gobierno Regional de Áncash, usando SPSS v.22.

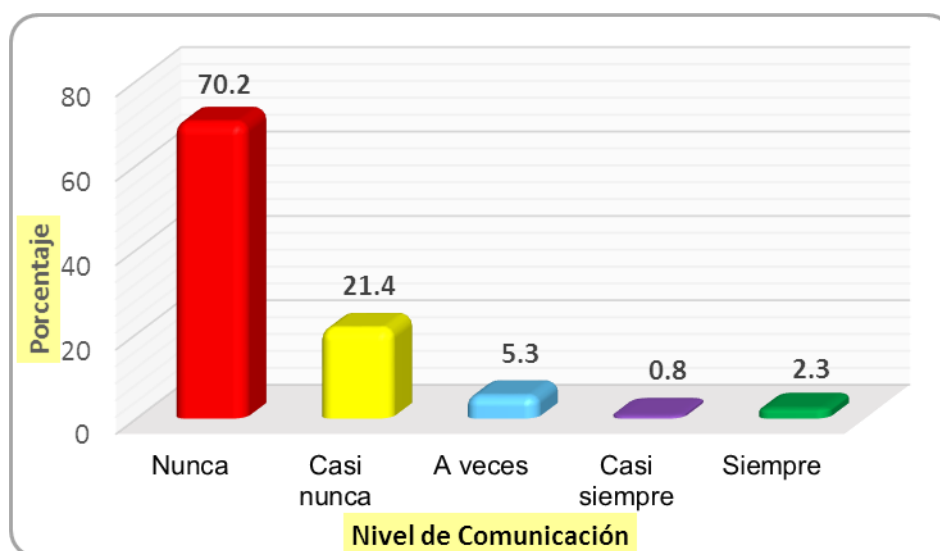


Figura 11. Dibujo de cilindro ¿Los gerentes envían informaciones mediante el correo electrónico a los trabajadores del Gobierno Regional de Áncash

El 91.6% del personal del Gobierno Regional de Áncash, precisaron que nunca o casi nunca los gerentes envían informaciones mediante el correo electrónico a los trabajadores de la institución. No obstante, sólo un 3.1% del personal aseguró que casi siempre y siempre envían información mediante el correo electrónico. Equivalentemente, se observa que el 5.3% del personal señalan que a veces los gerentes envían informaciones mediante el correo electrónico a los trabajadores del Gobierno Regional de Áncash.

Tabla 12

¿Los gerentes emiten publicaciones, comparten informaciones o se comunican mediante el Facebook con los trabajadores del Gobierno Regional de Áncash?

Nivel de Comunicación	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Nunca	68	51.9	51.9
Casi nunca	46	35.1	87.0
A veces	12	9.2	96.2
Casi siempre	2	1.5	97.7
Siempre	3	2.3	100.0
Total	131	100.0	

Fuente: Cuestionario realizado al personal que labora en el Gobierno Regional de Áncash, usando SPSS v.22.

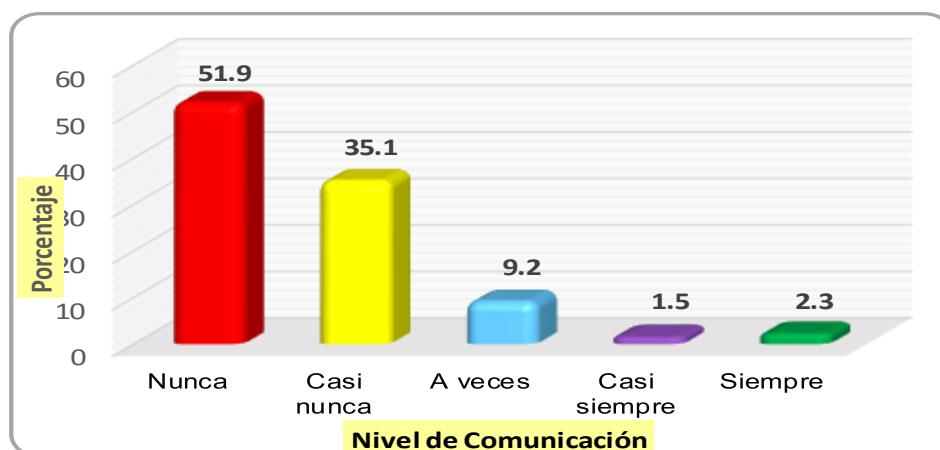


Figura 12. Dibujo de cilindro ¿Los gerentes emiten publicaciones, comparten informaciones o se comunican mediante el Facebook con los trabajadores del Gobierno Regional de Áncash?

El 87% del personal del Gobierno Regional de Áncash, señalaron que nunca o casi nunca los gerentes emiten publicaciones, comparten informaciones o se comunican mediante Facebook con los trabajadores de la institución. En contraparte, sólo un 3.8% del personal aseveró que casi siempre y siempre emiten publicaciones, comparten informaciones o se comunican mediante Facebook. De otra parte, se observa que el 5.3% del personal señalan que a veces los gerentes emiten publicaciones, comparten informaciones o se comunican mediante Facebook con los trabajadores del Gobierno Regional de Áncash.

Tabla 13

¿La Unidad de Imagen Institucional emite informaciones mediante circulares para comunicar a los gerentes del Gobierno Regional de Áncash?

Nivel de Comunicación	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Nunca	92	70.2	70.2
Casi nunca	28	21.4	91.6
A veces	7	5.3	96.9
Casi siempre	1	0.8	97.7
Siempre	3	2.3	100.0
Total	131	100.0	

Fuente: Cuestionario realizado al personal que labora en el Gobierno Regional de Áncash, usando SPSS v.22.

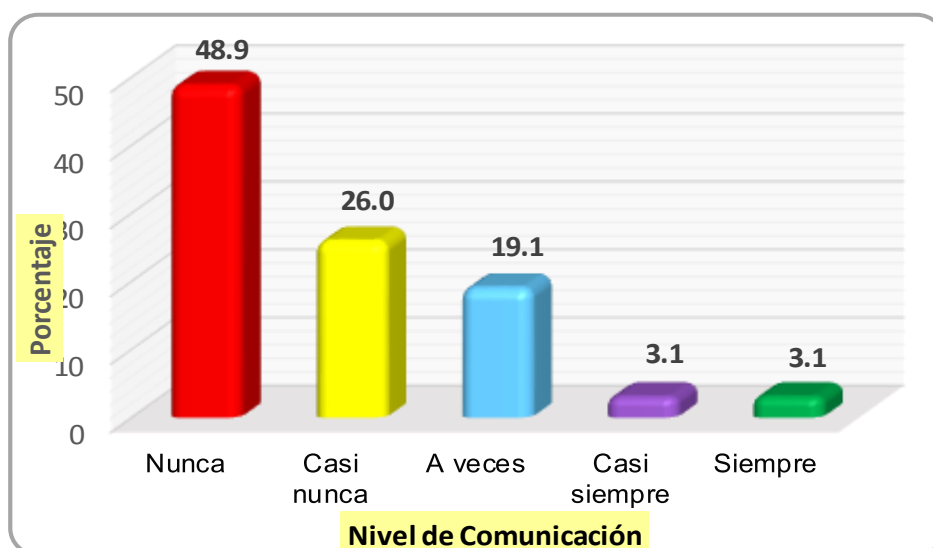


Figura 13. Dibujo de cilindro ¿La Unidad de Imagen Institucional emite informaciones mediante circulares para comunicar a los gerentes del Gobierno Regional de Áncash?

El 48.9% del personal del Gobierno Regional de Áncash, respondieron que la Unidad de Imagen Institucional nunca emite informaciones mediante circulares para comunicar a los gerentes. Antagónicamente sólo un 3.1% del personal contestaron que siempre se emiten circulares. También observamos que aproximadamente, un 43.5% admiten que casi nunca o a veces se emiten circulares para comunicar a los gerentes del Gobierno Regional de Áncash.

Tabla 14

¿La Unidad de Imagen Institucional actualiza las informaciones en el periódico mural del Gobierno Regional?

Nivel de Comunicación	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Nunca	44	33.6	33.6
Casi nunca	38	29.0	62.6
A veces	26	19.8	82.4
Casi siempre	17	13.0	95.4
Siempre	6	4.6	100.0
Total	131	100.0	

Fuente: Cuestionario realizado al personal que labora en el Gobierno Regional de Áncash, usando SPSS v.22.

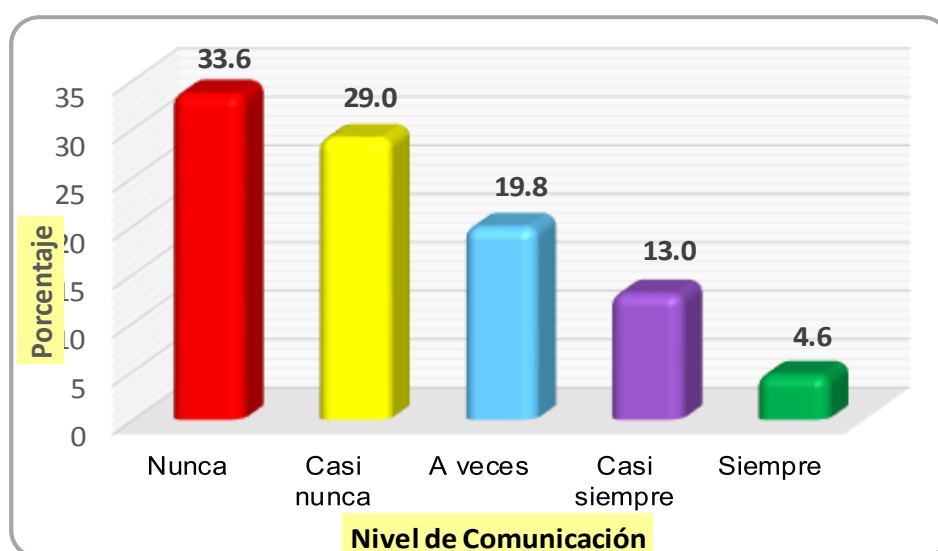


Figura 14. Dibujo de cilindro ¿La Unidad de Imagen Institucional actualiza las informaciones en el periódico mural del Gobierno Regional?

Una gran mayoría, el 62.6% del personal del Gobierno Regional de Áncash, admiten que la Unidad de Imagen Institucional nunca o casi nunca actualiza las informaciones en el periódico mural; en contraposición a esto, sólo el 4,6% admite que siempre o casi siempre se realiza esta práctica. Sólo un 19.8% de los trabajadores del Gobierno Regional de Áncash afirma que a veces se realiza la actualización del periódico mural.

Tabla 15

¿Se confeccionan folletos para informar a los gerentes sobre las actividades que tienen los trabajadores del Gobierno Regional de Áncash?

Nivel de Comunicación	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Nunca	68	51.9	51.9
Casi nunca	33	25.2	77.1
A veces	18	13.7	90.8
Casi siempre	8	6.1	96.9
Siempre	4	3.1	100.0
Total	131	100.0	

Fuente: Cuestionario realizado al personal que labora en el Gobierno Regional de Áncash, usando SPSS v.22.

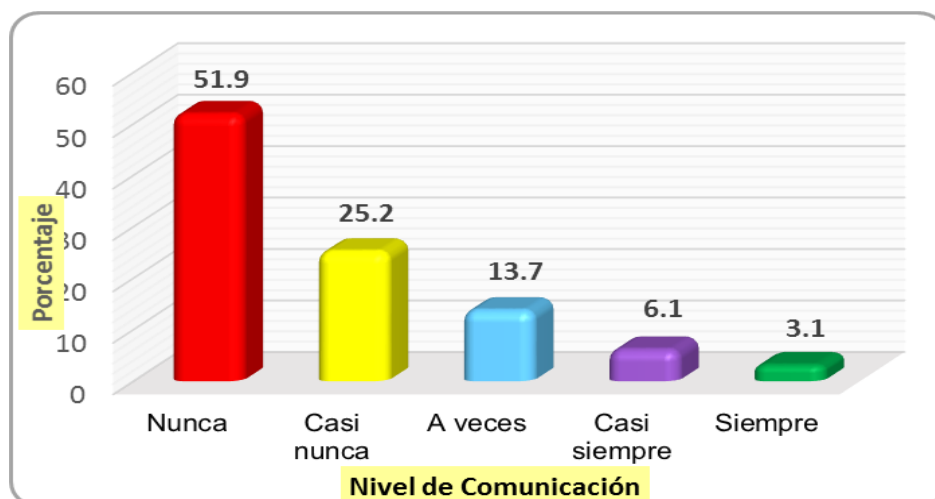


Figura 15. Dibujo de cilindro ¿Se confeccionan folletos para informar a los gerentes sobre las actividades que tienen los trabajadores del Gobierno Regional de Áncash?

El 77.1% del personal del Gobierno Regional de Áncash, respondieron que nunca o casi nunca se confeccionan folletos para informar a los gerentes sobre las actividades que tienen los trabajadores de la institución. Contrariamente, sólo un 9.2% del personal indicaron que siempre y casi siempre se confeccionan folletos. Además, se observa que el 13.7% señala que a veces se confeccionan folletos para informar a los gerentes sobre las actividades que tienen los trabajadores del Gobierno Regional de Áncash.

Tabla 16

¿Se emplean manuales informativos para comunicar a los gerentes sobre las actividades que tienen los trabajadores del Gobierno Regional de Áncash?

Nivel de Comunicación	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Nunca	56	42.7	42.7
Casi nunca	30	22.9	65.6
A veces	29	22.1	87.8
Casi siempre	16	12.2	100.0
Total	131	100.0	

Fuente: Cuestionario realizado al personal que labora en el Gobierno Regional de Áncash, usando SPSS v.22.

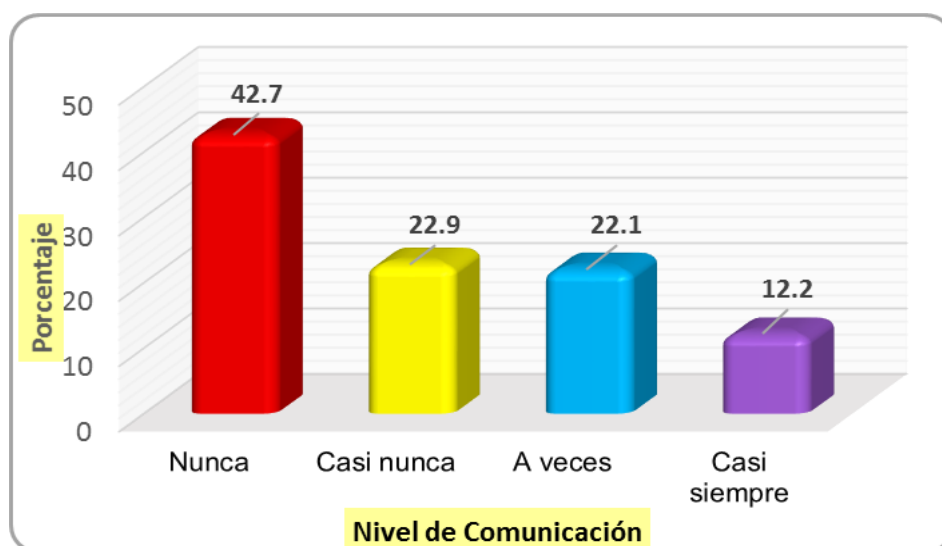


Figura 16. Dibujo de cilindro ¿Se emplean manuales informativos para comunicar a los gerentes sobre las actividades que tienen los trabajadores del Gobierno Regional de Áncash?

De la figura, se observa que el 65.6% del personal del Gobierno Regional de Áncash, respondieron que nunca o casi nunca se emplean manuales informativos para comunicar a los gerentes sobre las actividades que tienen los trabajadores de la institución. Opuestamente, sólo un 12.2% del personal indicaron que casi siempre se emplean manuales informativos. Asimismo, se observa que el 22.1% acepta que a veces se emplean manuales informativos para comunicar a los gerentes sobre las actividades que tienen los trabajadores del Gobierno Regional de Áncash.

Tabla 17

¿Los trabajadores se entrevistan permanentemente con los gerentes del Gobierno Regional de Áncash?

Nivel de Comunicación	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Nunca	45	34.4	34.4
Casi nunca	42	32.1	66.4
A veces	38	29.0	95.4
Casi siempre	5	3.8	99.2
Siempre	1	0.8	100.0
Total	131	100.0	

Fuente: Cuestionario realizado al personal que labora en el Gobierno Regional de Áncash, usando SPSS v.22.

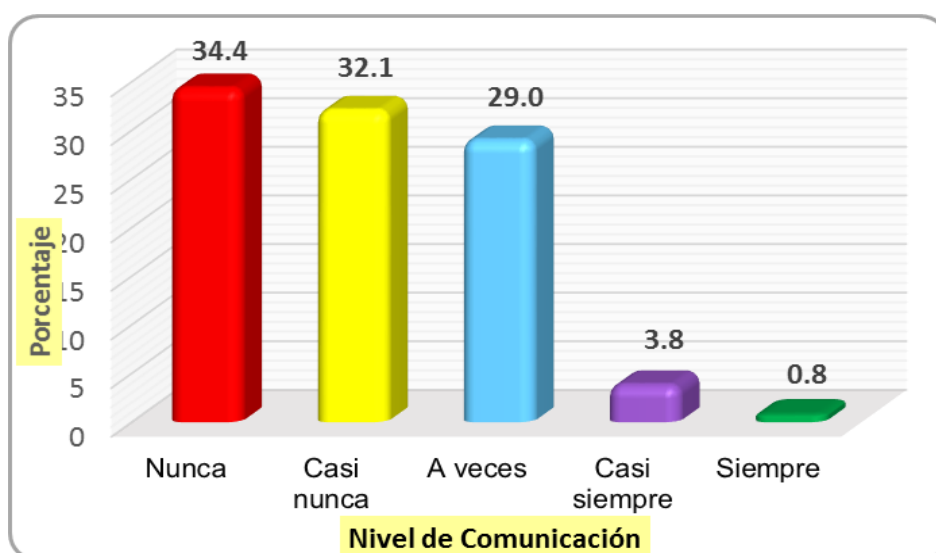


Figura 17. Dibujo de cilindro ¿Los trabajadores se entrevistan permanentemente con los gerentes del Gobierno Regional de Áncash?

El 66.5% del personal del Gobierno Regional de Áncash, respondieron que nunca o casi nunca se entrevistan permanentemente con los gerentes de la institución. Distintamente, sólo un 4.6% del personal indicaron que casi siempre o siempre se entrevistan permanentemente. Del mismo modo, se observa que el 29% señala que a veces los trabajadores se entrevistan permanentemente con los gerentes del Gobierno Regional de Áncash.

Tabla 18

¿Los trabajadores solicitan conferencias internas a los gerentes del Gobierno Regional de Áncash para que expliquen la realidad de la institución?

Nivel de Comunicación	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Nunca	48	36.6	36.6
Casi nunca	35	26.7	63.4
A veces	32	24.4	87.8
Casi siempre	14	10.7	98.5
Siempre	2	1.5	100.0
Total	131	100.0	

Fuente: Cuestionario realizado al personal que labora en el Gobierno Regional de Áncash, usando SPSS v.22.

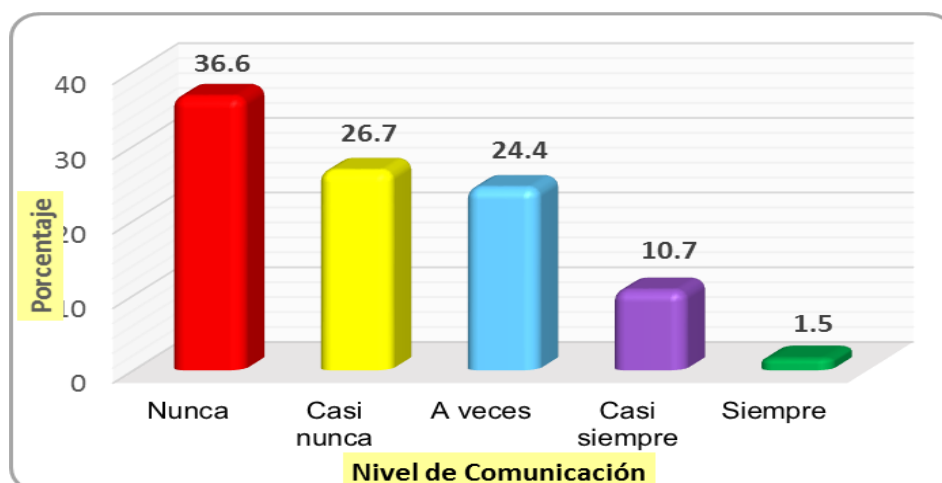


Figura 18. Dibujo de cilindro ¿Los trabajadores solicitan conferencias internas a los gerentes del Gobierno Regional de Áncash para que expliquen la realidad de la institución?

El 63,3% del personal del Gobierno Regional de Áncash, manifestaron que nunca o casi nunca solicitan conferencias internas con los gerentes para que expliquen la realidad de la institución. En contra parte, sólo un 12.2% del personal revelaron que casi siempre o siempre solicitan conferencias internas. Igualmente, se observa que el 24.4% señala que a veces los trabajadores solicitan conferencias internas a los gerentes del Gobierno Regional de Áncash para que expliquen la realidad de la institución.

Tabla 19

¿La Unidad de Imagen Institucional publica periódicamente el boletín institucional del Gobierno Regional de Áncash?

Nivel de Comunicación	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Nunca	66	50.4	50.4
Casi nunca	35	26.7	77.1
A veces	23	17.6	94.7
Casi siempre	7	5.3	100.0
Total	131	100.0	0.0

Fuente: Cuestionario realizado al personal que labora en el Gobierno Regional de Áncash, usando SPSS v.22.

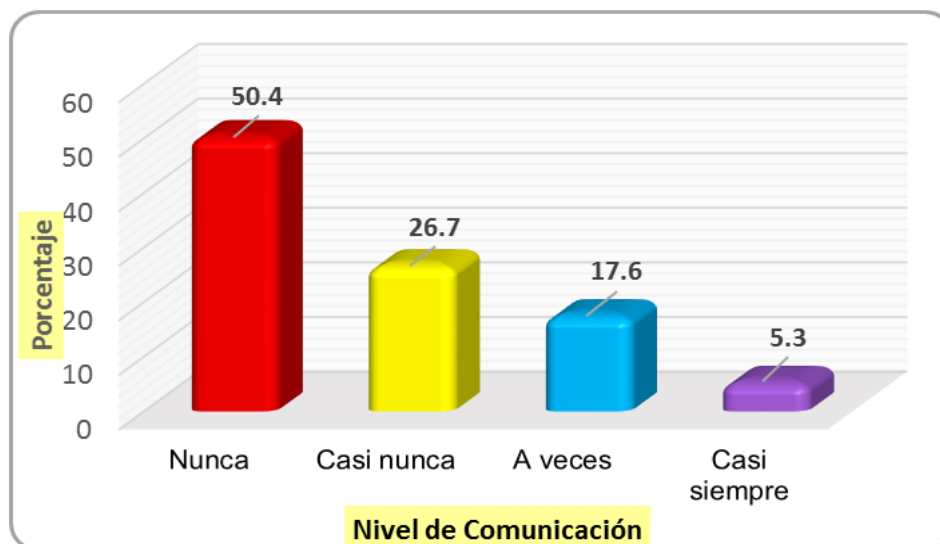


Figura 19. Dibujo de cilindro ¿La Unidad de Imagen Institucional publica periódicamente el boletín institucional del Gobierno Regional de Áncash?

El 77.1% del personal del Gobierno Regional de Áncash, respondieron que nunca o casi nunca la unidad de Imagen Institucional publica periódicamente el boletín institucional. Opositoriamente, sólo un 5.3% del personal manifestaron que casi siempre se publica periódicamente el boletín institucional. De igual forma, se observa que el 17.6% advierte que a veces la Unidad de Imagen Institucional publica periódicamente el boletín institucional del Gobierno Regional de Áncash.

Tabla 20

¿Los trabajadores y los gerentes del Gobierno Regional de Áncash han realizado trabajos en equipo?

Nivel de Comunicación	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Nunca	54	41.2	41.2
Casi nunca	38	29.0	70.2
A veces	31	23.7	93.9
Casi siempre	8	6.1	100.0
Total	131	100.0	0.0

Fuente: Cuestionario realizado al personal que labora en el Gobierno Regional de Áncash, usando SPSS v.22.

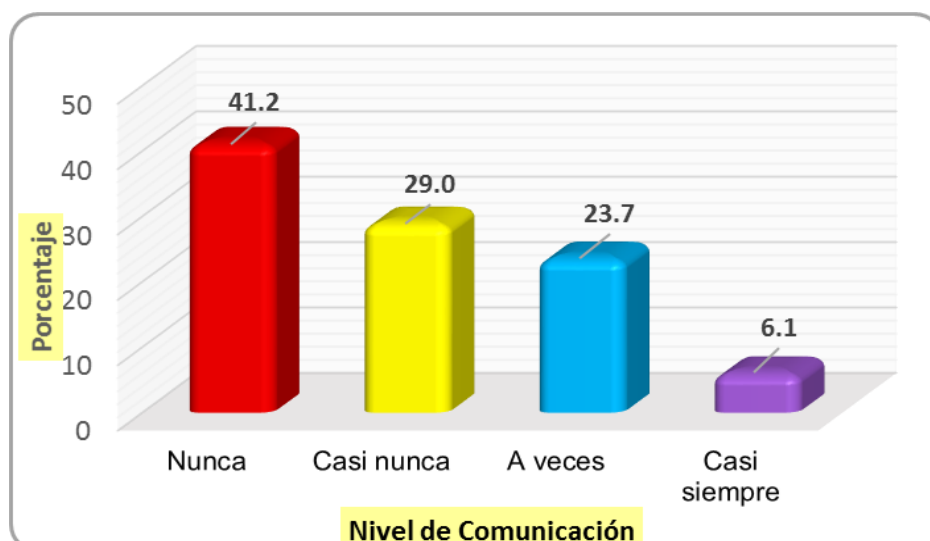


Figura 20. Dibujo de cilindro ¿Los trabajadores y los gerentes del Gobierno Regional de Áncash han realizado trabajos en equipo?

El 70.2% del personal del Gobierno Regional de Áncash, reconocieron que nunca o casi nunca se realizan trabajos en equipo con los gerentes de la institución. En diferencia, sólo un 6.1% del personal manifestaron que casi siempre o siempre realizan trabajos en equipo. Asimismo, se observa que el 6.1% indica que a veces los trabajadores realizan trabajos en equipo con los gerentes del Gobierno Regional de Áncash.

Tabla 21

¿Se convoca a reuniones de trabajo entre los trabajadores y los gerentes del Gobierno Regional de Áncash?

Nivel de Comunicación	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Nunca	51	38.9	38.9
Casi nunca	39	29.8	68.7
A veces	30	22.9	91.6
Casi siempre	8	6.1	97.7
Siempre	3	2.3	100.0
Total	131	100.0	

Fuente: Cuestionario realizado al personal que labora en el Gobierno Regional de Áncash, usando SPSS v.22.

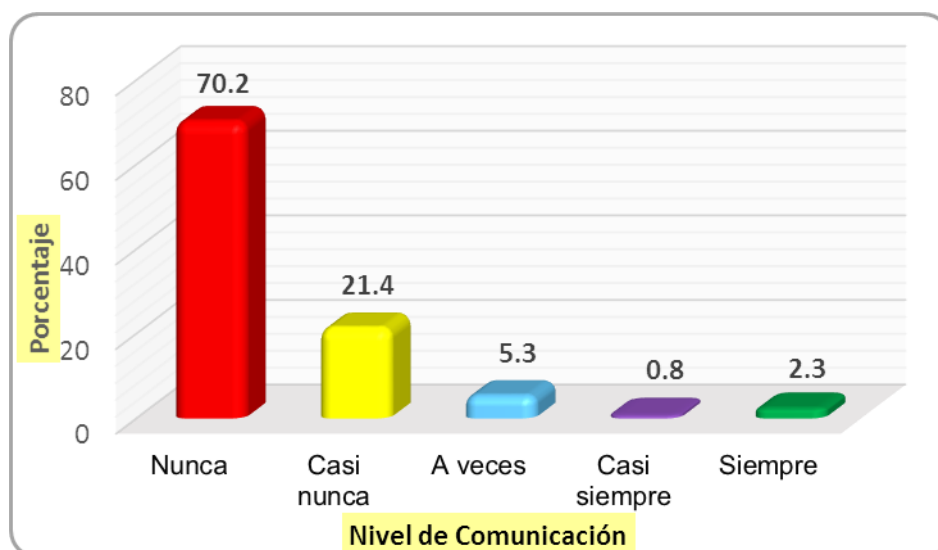


Figura 21. Dibujo de cilindro ¿Se convoca a reuniones de trabajo entre los trabajadores y los gerentes del Gobierno Regional de Áncash?

El 91.6% del personal del Gobierno Regional de Áncash, revelaron que nunca o casi nunca se convoca a reuniones de trabajo con los gerentes. En oposición, sólo un 3.1% del personal señalaron que casi siempre o siempre se convoca a reuniones de trabajo con los gerentes. Equivalentemente, se observa que el 5.3% advierte que a veces se convoca a reuniones de trabajo entre los trabajadores y los gerentes del Gobierno Regional de Áncash.

Tabla 22

¿Ha habido reuniones informativas entre los trabajadores y los gerentes del Gobierno Regional de Áncash?

Nivel de Comunicación	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Nunca	57	43.5	43.5
Casi nunca	38	29.0	72.5
A veces	34	26.0	98.5
Casi siempre	2	1.5	100.0
Total	131	100.0	0.0

Fuente: Cuestionario realizado al personal que labora en el Gobierno Regional de Áncash, usando SPSS v.22.

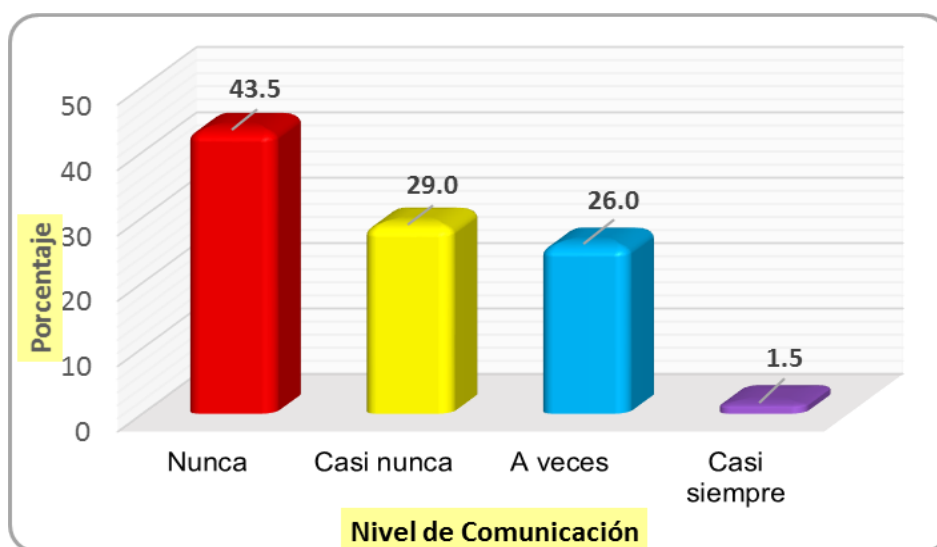


Figura 22. Dibujo de cilindro ¿Ha habido reuniones informativas entre los trabajadores y los gerentes del Gobierno Regional de Áncash?

El 72.5% del personal del Gobierno Regional de Áncash, mencionaron que nunca o casi nunca ha habido reuniones informativas con los gerentes. A diferencia, sólo un 1.5% del personal anunciaron que casi siempre ha habido reuniones informativas con los gerentes. Idénticamente, se observa que el 26%% señala que a veces ha habido reuniones informativas entre los trabajadores y los gerentes del Gobierno Regional de Áncash.

Tabla 23

¿La Unidad de Imagen Institucional ha realizado videocomunicados para informar a los trabajadores y gerentes del Gobierno Regional de Áncash sobre las actividades que realiza la institución?

Nivel de Comunicación	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Nunca	75	57.3	57.3
Casi nunca	37	28.2	85.5
A veces	16	12.2	97.7
Casi siempre	1	0.8	98.5
Siempre	2	1.5	100.0
Total	131	100.0	

Fuente: Cuestionario realizado al personal que labora en el Gobierno Regional de Áncash, usando SPSS v.22.

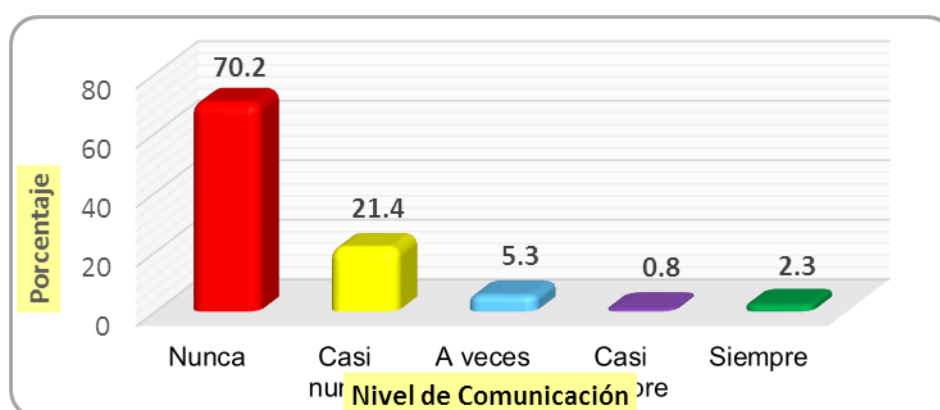


Figura 23. Dibujo de cilindro ¿La unidad de imagen institucional ha realizado videocomunicados para informar a los trabajadores y gerentes del Gobierno Regional de Áncash sobre las actividades que realiza la institución?

El 91.6% del personal del Gobierno Regional de Áncash, revelaron que nunca o casi nunca la unidad de imagen institucional ha realizado videocomunicados para informar a los trabajadores y gerentes sobre las actividades que realiza la institución. Contrariamente, sólo un 3.1% del personal señalaron que casi siempre o siempre se ha realizado videocomunicados. Idénticamente, se observa que el 5.3% enfatiza que a veces la unidad de imagen institucional ha realizado videocomunicados para informar a los trabajadores y gerentes sobre las actividades que realiza el Gobierno Regional de Áncash.

Tabla 24

¿Se emplea el intranet entre los trabajadores y los gerentes del Gobierno Regional de Áncash?

Nivel de Comunicación	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Nunca	72	55.0	55.0
Casi nunca	29	22.1	77.1
A veces	23	17.6	94.7
Casi siempre	5	3.8	98.5
Siempre	2	1.5	100.0
Total	131	100.0	

Fuente: Cuestionario realizado al personal que labora en el Gobierno Regional de Áncash, usando SPSS v.22.

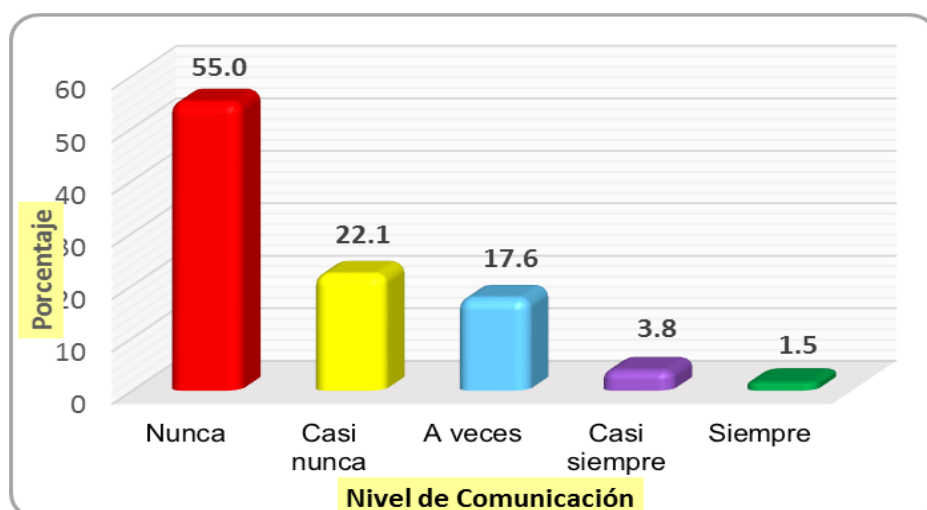


Figura 24. Dibujo de cilindro ¿Se emplea el intranet entre los trabajadores y los gerentes del Gobierno Regional de Áncash?

El 77.1% del personal del Gobierno Regional de Áncash, manifestaron que nunca o casi nunca se emplea el intranet entre los trabajadores y los gerentes de la institución. Inversamente, sólo un 5.3% del personal precisaron que casi siempre o siempre se emplea el intranet. Además, se identifica que el 17.6% destaca que a veces se emplea el intranet entre los trabajadores y los gerentes del Gobierno Regional de Áncash.

Tabla 25

¿Se emplea el Blog interno para mantener informados a los trabajadores y los gerentes del Gobierno Regional de Áncash?

Nivel de Comunicación	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Nunca	80	61.1	61.1
Casi nunca	34	26.0	87.0
A veces	14	10.7	97.7
Casi siempre	1	0.8	98.5
Siempre	2	1.5	100.0
Total	131	100.0	

Fuente: Cuestionario realizado al personal que labora en el Gobierno Regional de Áncash, usando SPSS v.22.

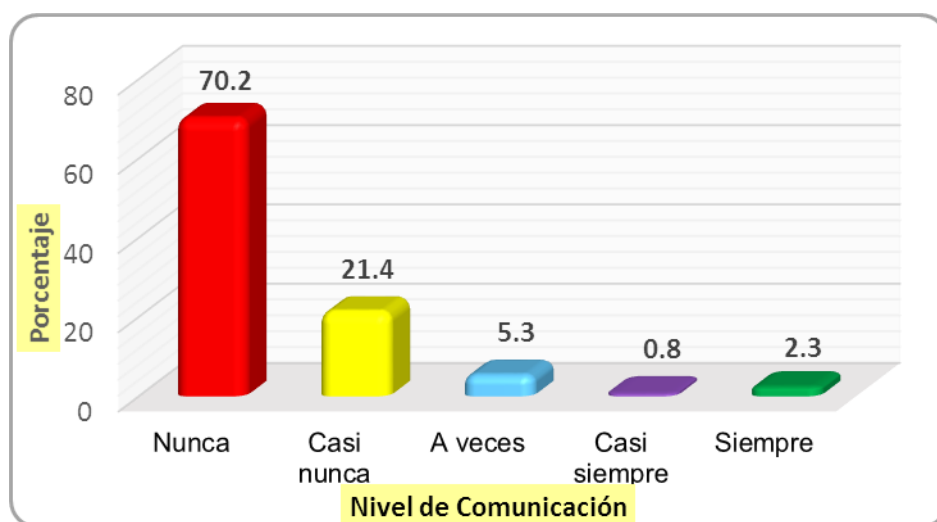


Figura 25. Dibujo de cilindro ¿Se emplea el Blog interno para mantener informados a los trabajadores y los gerentes del Gobierno Regional de Áncash?

El 91.6% del personal del Gobierno Regional de Áncash, declararon que nunca o casi nunca se emplea el Blog interno para mantener informados a los trabajadores y los gerentes de la institución. No obstante, sólo un 3.1% del personal precisaron que casi siempre o siempre se emplea el Blog interno. Asimismo, se observa que el 5.3% reitera que a veces se emplea el Blog interno para mantener informados a los trabajadores y los gerentes del Gobierno Regional de Áncash.

Tabla 26

¿La página web del Gobierno Regional de Áncash está permanentemente actualizado?

Nivel de Comunicación	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Nunca	66	50.4	50.4
Casi nunca	20	15.3	65.6
A veces	29	22.1	87.8
Casi siempre	12	9.2	96.9
Siempre	4	3.1	100.0
Total	131	100.0	

Fuente: Cuestionario realizado al personal que labora en el Gobierno Regional de Áncash, usando SPSS v.22.

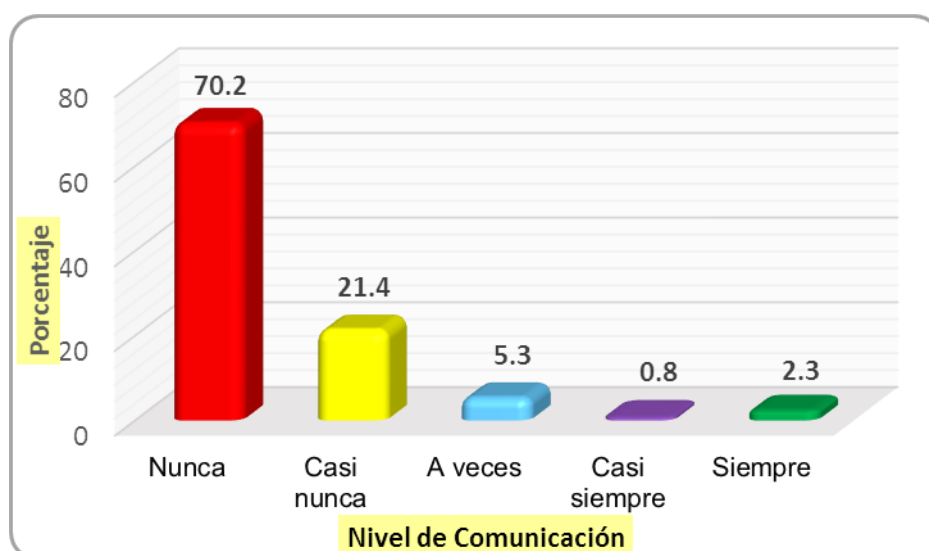


Figura 26. Dibujo de cilindro ¿La página web del Gobierno Regional de Áncash está permanentemente actualizado?

El 91.6% del personal del Gobierno Regional de Áncash, dijeron que nunca o casi nunca la página web está permanentemente actualizada. En contradicción, sólo un 3.1% del personal expresaron que casi siempre o siempre la página web está permanentemente actualizada. De igual forma, se percibe que el 5.3% señala que a veces la página web del Gobierno Regional de Áncash está permanentemente actualizada.

Tabla 27

¿El Facebook del Gobierno Regional de Áncash es actualizado permanentemente?

Nivel de Comunicación	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Nunca	92	70.2	70.2
Casi nunca	28	21.4	91.6
A veces	7	5.3	96.9
Casi siempre	1	0.8	97.7
Siempre	3	2.3	100.0
Total	131	100.0	

Fuente: Cuestionario realizado al personal que labora en el Gobierno Regional de Áncash, usando SPSS v.22.

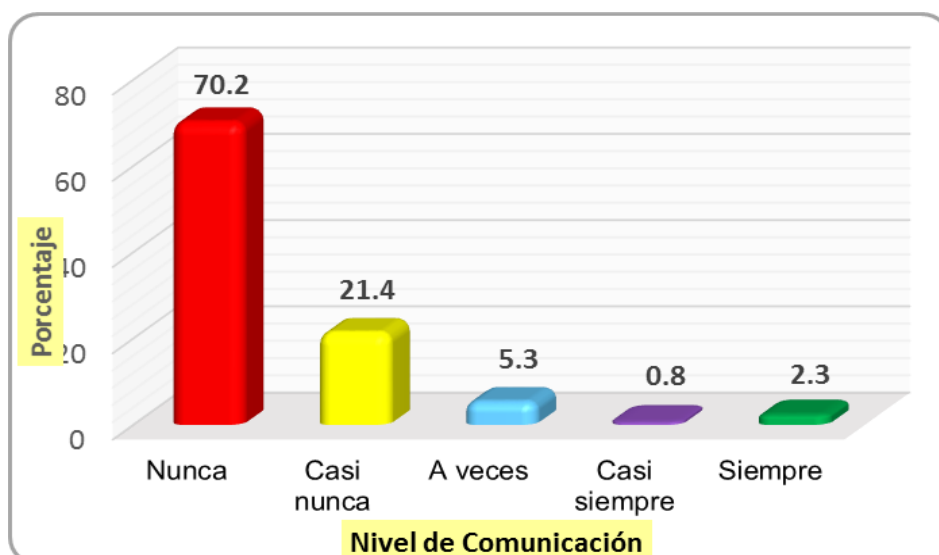


Figura 27. Dibujo de cilindro ¿El Facebook del Gobierno Regional de Áncash es actualizado permanentemente?

El 91.6% del personal del Gobierno Regional de Áncash, expresaron que nunca o casi nunca el Facebook es actualizado permanentemente. Mientras que sólo un 3.1% del personal dijeron que casi siempre o siempre el Facebook es actualizado permanentemente. En igual sentido, se observa que el 5.3% manifiesta que a veces el Facebook del Gobierno Regional de Áncash es actualizado permanentemente.

IV DISCUSIÓN

Primera discusión

Montero y Rodríguez (2014) señalaban: “la buena comunicación y las buenas relaciones entre los trabajadores de una entidad, traen consigo, el cumplimiento de objetivos institucionales”; así mismo, Ongallo (2007) precisa: “la comunicación descendente tiene como propósito en difundir de arriba abajo, con el fin de asegurar una buena comprensión de los objetivos institucionales”. Entretanto, en la figura N° 3 podemos apreciar los resultados del bajo nivel de comunicación descendente que se da entre el personal que labora en el Gobierno Regional de Áncash, un 58% indica que no existe el nivel de comunicación descendente entre los gerentes y los trabajadores. Motivo por el cual se propone elaborar y utilizar las herramientas del nivel de comunicación descendente para elevar el nivel comunicativo en la institución.

Segunda discusión

El estudio realizado por Roca (2012) tiene como una de sus conclusiones: “el nivel de comunicación existente entre la comunicación interna y la cultura organizacional de la facultad de ciencias de la educación de la Universidad Nacional San Cristóbal de Huamanga es deficiente”. Del mismo modo, Zumaeta (2012) señala: “la comunicación descendente es la que fluye desde los miembros de más bajo nivel, cuya información ayuda a evaluar la efectividad de la comunicación descendente”. En la figura N° 4 se observa como resultados que el 58.8% menciona que hay un bajo nivel de comunicación descendente entre los trabajadores y los gerentes del Gobierno Regional de Áncash. Es por ello, que se propone confeccionar las herramientas del nivel de comunicación ascendente para poder mejorar la comunicación en la entidad.

Tercera discusión

En su estudio Portilla (2014) concluyó: “la conveniente comunicación interna de una institución, es el eje principal en el progreso de las buenas interrelaciones de trabajo”. Y Canudas (2013) refiere: “la comunicación horizontal es la que existe entre personas o áreas de la empresa que se encuentran en el mismo nivel jerárquico”. En la figura N° 5 se nota como resultado que el 50.4% indica que existe un bajo nivel de comunicación horizontal entre el personal que

labora en el Gobierno Regional de Áncash. Por eso, se propone elaborar las herramientas del nivel de comunicación en la institución”.

Cuarta discusión

En relación a los resultados según la Tabla N° 6 refiere que el porcentaje de 51.1% que marca el bajo nivel de comunicación interna que se da entre el personal que labora en el Gobierno Regional de Áncash. También, el porcentaje de la comunicación media percibida en el 24.4% del personal no representa una comunicación eficaz ni efectiva, es por ello, que aún más compromete negativamente los niveles de comunicación interna que se da entre el personal que labora en el Gobierno Regional de Áncash. Y sólo se observa que un 24.4% percibe un alto nivel de comunicación interna que se práctica entre el personal que labora en la institución. Por otra parte, Rey y Bartoli (2008) sustentaron: “la comunicación interna eficaz debe ser horizontal, ascendente y descendente, y para ello hay que habilitar los canales correspondientes”. Y como antecedente Pertuz (2015) plantea: “el plan de comunicación interna se convierte en un canal comunicativo para que el personal que labora en las instituciones públicas del Ecuador conozcan los niveles de comunicación”. Motivo por el cual, nace la propuestas de un plan de comunicación para la Unidad de Imagen Institucional del Gobierno Regional de Áncash para perfeccionar los niveles de comunicación.

Quinta discusión

Finalmente consideramos que, a través del diagnóstico e investigación realizado en el Gobierno Regional de Áncash; mediante la elaboración y ejecución de la propuesta de plan de comunicación interno para la Unidad de Imagen Institucional del Gobierno Regional de Áncash contribuirá a mejorar los niveles de comunicación del personal que labora en la entidad. Asimismo, el presente estudio de investigación va a permitir contribuir a prospectos estudios, para la eficiente y efectiva utilización de los niveles comunicativos en otras instituciones del Estado.

V CONCLUSIONES

Primera conclusión

Los tres niveles de comunicación interna: descendente, ascendente y horizontal son utilizados deficientemente por la Unidad de Imagen Institucional del Gobierno Regional de Áncash, puesto que, el 75.5% del personal que labora en la institución indica que el nivel comunicativo es bajo y medio.

Segunda conclusión

El nivel de comunicación descendente que se da entre los gerentes y los trabajadores del Gobierno Regional de Áncash es deficiente, debido a que el 76,4% del personal que labora en la institución opina que la utilización de este nivel comunicativo es bajo y medio.

Tercera conclusión

El nivel de comunicación ascendente que se da entre los trabajadores y los gerentes del Gobierno Regional de Áncash es deficiente, debido a que el 77,9% del personal que labora en la institución opina que la utilización de este nivel comunicativo es bajo y medio.

Cuarta conclusión

El nivel de comunicación horizontal que se da entre los trabajadores y los gerentes del Gobierno Regional de Áncash es deficiente, debido a que el 77,1% del personal que labora en la institución considera que la utilización de este nivel comunicativo es bajo y medio.

Quinta conclusión

Mediante la propuesta de un plan de comunicación interna para la Unidad de Imagen Institucional del Gobierno Regional de Áncash se pretende mejorar la utilización de los niveles de comunicación: descendente, ascendente y horizontal entre el personal que labora en la institución.

VI RECOMENDACIONES

Primera recomendación

Los gerentes y trabajadores del Gobierno Regional de Áncash, deben propiciar mejoras en el aspecto comunicacional, tomando en cuenta las diferentes herramientas de los niveles de comunicación interna.

Segunda recomendación

Se recomienda establecer mejores vínculos comunicativos, entre los trabajadores y los gerentes que laboran en el Gobierno Regional de Áncash, lo que corregiría el nivel de satisfacción y desempeño laboral de las diferentes áreas.

Tercera recomendación

Se recomienda utilizar las herramientas de la comunicación descendente, para optimizar el nivel comunicativo entre los trabajadores y los gerentes del Gobierno Regional de Áncash.

Cuarta recomendación

Se recomienda utilizar las herramientas de la comunicación ascendente, para mejorar el nivel comunicativo entre los gerentes y los trabajadores del Gobierno Regional de Áncash.

Quinta recomendación

Se recomienda utilizar las herramientas de la comunicación horizontal, para perfeccionar el nivel comunicativo entre los trabajadores y los gerentes del Gobierno Regional de Áncash.

Sexta recomendación

Organizar capacitaciones sobre la utilización de herramientas de los niveles de comunicación interna para que el personal que labora en la Unidad de Imagen Institucional del Gobierno Regional de Áncash se encuentre plenamente instruido para lograr un óptimo nivel comunicativo entre los trabajadores y los gerentes que laboran en la institución.

VII REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abanto, R. (2013). Estilos de liderazgo y comunicación interna en el personal administrativo en el Instituto Nacional de Ciencias Neurológicas (tesis de postgrado). Universidad César Vallejo, Lima, Perú.
- Barkos, U. (2011). Cómo planificar la comunicación desde una institución pública, metodología para el diseño de planes de comunicación. España. Recuperado de <http://bit.ly/1GoFRwc>
- Barranco, J. (2013). Marketing blog sobre mercados de tendencias21. España. Recuperado de <http://bit.ly/29hbgXi>
- Berceruelo, B. (2011). Comunicación interna en la empresa. Recuperado de <http://bit.ly/29vOh6R>
- Bernal, C. (2010). Metodología de la investigación. Colombia.
- Bustínduy, I. (2010). La comunicación interna en las organizaciones 2.0. Recuperado de <http://bit.ly/296qado>
- Canudas, C. (2013). 3 formas de comunicación interna en la empresa. Argentina. Recuperado de <http://bit.ly/1j3RxEe>
- Cea, M. (2001). Metodología cuantitativa, estrategias y técnicas de investigación social. Madrid, España.
- Cortina, G. (2011). La comunicación interna, horizontal, vertical y otras oportunidades. España. Recuperado de <http://bit.ly/298ZheK>
- Hernández, R. (2002). La alimentación infantil. España.
- Hernández, Fernández y Baptista (2014). Metodología de la investigación. México.
- Herrera, M. (2011). Fórmula para cálculo de la muestra poblaciones finitas. Lima, Perú. Recuperado de <http://bit.ly/1S3bFrT>
- Libaert, T. (2006). El plan de comunicación organizacional ¿cómo definir y organizar las estrategias de comunicación? México.
- Márquez, Bohórquez y Táutiva (2012). Organización y psicología de la comunicación interna. Colombia. Recuperado de: <http://bit.ly/295RJ6t>
- Martín, F. (2011). El plan estratégico de comunicación como nuevo modelo de investigación científica universitaria. España. Recuperado de <http://bit.ly/1ODxD6s>
- Medrano, S. (2004). La comunicación interna en las organizaciones. Recuperado de <http://bit.ly/1myurFN>

- Molero, H. (2005). Sociología de las organizaciones, influencia de las tecnologías de la información y la comunicación. España. Recuperado de <http://bit.ly/29fz5wQ>
- Molina, M. (2014). Plan de comunicación externa para dar a conocer los servicios turísticos de gofoklore.com con sus públicos (tesis posgrado). Universidad Rafael Landívar, Guatemala, España. Recuperado de <http://bit.ly/2a0K9z1>
- Montero y Rodríguez (2014.) Comunicación interna y gestión organizacional en la institución educativa Micaela Bastidas, distrito de Iquitos, 2013 (tesis de maestría). Universidad Nacional de la Amazonía peruana, La Libertad, Iquitos, Perú. Recuperado de <http://bit.ly/1OT3GuN>
- Monteserín, P. (2014). Análisis y elaboración de un plan estratégico de comunicación 2.0 (tesis doctoral). Universidad de Burgos, Burgos, España. Recuperado de <http://bit.ly/2b5ztjC>
- Morejón, A. (2012). Diseño del plan de mejoramiento de comunicación interna en la dirección de auditoría de empresas de la Contraloría General del Estado (tesis de maestría). Universidad Andina Simón Bolívar, Quito, Ecuador. Recuperado por <http://bit.ly/2aaV3zs>
- Nieves, F. (2006). Gestiopolis. México. Recuperado de <http://bit.ly/29jzXiL>
- Ongallo, C. (2007) Manual de comunicación: Guía para gestionar el conocimiento, la información y las relaciones humanas en empresas y organizaciones. España. Recuperado de <http://bit.ly/1t1OoXZ>
- Petit, C. (2004) Conceptos fundamentales en la planificación estratégica de las relaciones públicas. España.
- Pertuz, M. (2015) La comunicación interna en el sector público ecuatoriano caso Ministerio de Salud Pública (tesis maestría). Quito, Ecuador. Recuperado de <http://bit.ly/2arxaVp>
- Pizzolante, I. (2004). EumedNet. La comunicación interna en las organizaciones. España. Recuperado de <http://bit.ly/1myurFN>
- Poyataco, L. (2012). Elaboración de un Plan de Comunicación. España: Obra Social Fundación “La Caixa”. Recuperado de <http://bit.ly/1nrLoXO>
- Portilla, P. (2014). Plan estratégico de comunicación interna para una institución descentralizada del Gobierno (tesis de maestría). Universidad Rafael Landívar, Guatemala. Recuperado de <http://bit.ly/2a0K9z1>

- Preciado, Guzmán y Losada (2013). Usos y prácticas de comunicación estratégica en las organizaciones. Colombia.
- Rey y Bartoli (2008). Reflexiones sobre el management de la comunicación. Buenos Aires, Argentina.
- Ribera, X. (2010). Generalitat Valenciana. España. Recuperado de <http://bit.ly/299gJMv>
- Roca (2012). Relación entre la comunicación interna y la cultura organizacional de la facultad de ciencias de la educación de la Universidad Nacional San Cristobal de Huamanga - Ayacucho (tesis de maestría). Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima, Perú. Recuperado de <http://bit.ly/2aZyBsl>
- Sabés, F. & Verón, J. (2008). La gestión de la información en la administración local. España. Recuperado de <http://bit.ly/299heWS>
- Taboada, G. (2008). Niveles de percepción de los profesores a tiempo completo sobre la comunicación interna de la Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo (tesis de maestría) Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, Chiclayo, Perú. Recuperado de <http://bit.ly/2aPW2qN>
- Violan, M. (2009). El Método Guardiola. España. Recuperado de <http://bit.ly/29eUelK>
- Zumaeta, J. (2012). La comunicación interna y su relación con el clima laboral en los docentes de educación secundaria de las instituciones educativas estatales del distrito de los Olivos (tesis de postgrado). Universidad César Vallejo, Lima, Perú.

VIII APÉNDICE

Apéndice 1

Matriz de consistencia

Formulación del problema	Objetivos	Hipótesis	Variable	Dimensiones	Indicadores	Instrumentos	Diseño
General: ¿Cuál el nivel de comunicación interna en la Unidad de Imagen Institucional del Gobierno Regional de Áncash?	General: Determinar los tipos de comunicación interna, mediante la propuesta de un plan de comunicación interna para la Unidad de Imagen Institucional del Gobierno Regional de Áncash.	General: Al determinar los tipos de comunicación, a través de la propuesta de plan de comunicación interna para la Unidad de Imagen Institucional se logrará una comunicación efectiva entre el personal que labora en el Gobierno Regional de Áncash.	Plan de comunicación interna	-Comunicación descendente	-Encuestas -Cartas de felicitación -Buzones de sugerencia -Reuniones periódicas -Correo electrónico -Facebook cerrado	Cuestionario	-No experimental -Transversal -Descriptivo
Específicos: ¿Cuál es el nivel de comunicación ascendente en la Unidad de Imagen Institucional del Gobierno Regional de Áncash? ¿Cuál es el nivel de comunicación descendente en la Unidad de Imagen Institucional del Gobierno Regional de Áncash? ¿Cuál es el nivel de comunicación horizontal en la Unidad de Imagen Institucional del Gobierno Regional de Áncash?	Específicos: Determinar la comunicación descendente, mediante la propuesta de un plan de comunicación interna para la Unidad de Imagen Institucional del Gobierno Regional de Áncash. Determinar la comunicación ascendente, mediante la propuesta de un plan de comunicación interna para la Unidad de Imagen Institucional del Gobierno Regional de Áncash. Determinar la comunicación horizontal, mediante la propuesta de un plan de comunicación interna para la Unidad de Imagen Institucional del Gobierno Regional de Áncash. Proponer un plan de comunicación interna para la unidad de Imagen institucional del Gobierno Regional de Áncash	Específicos: Al determinar la comunicación descendente, mediante la propuesta de un plan de comunicación interna para la Unidad de Imagen Institucional se logrará una comunicación efectiva entre el personal que labora en el Gobierno Regional de Áncash. Al determinar la comunicación ascendente, mediante la propuesta de un plan de comunicación interna para la Unidad de Imagen Institucional se logrará una comunicación efectiva entre el personal que labora en el Gobierno Regional de Áncash. Al determinar la comunicación horizontal, mediante la propuesta de un plan de comunicación interna para la Unidad de Imagen Institucional se logrará una comunicación efectiva entre el personal que labora en el Gobierno Regional de Áncash.		-Comunicación ascendente	-Circulares -Periódicos murales -Folletos -Manual informativo -Entrevistas -Conferencias internas -Boletín institucional		
				Comunicación horizontal	-Trabajo en equipo -Reuniones de trabajo -Reuniones informativas -Videocomunicado -Intranet -Blog interno -Página web -Facebook		

Apéndice 2

Cuestionario

Finalidad:

El presente cuestionario tiene por finalidad obtener las apreciaciones de todo el personal que labora en el Gobierno Regional de Áncash, sobre las herramientas de los tipos de comunicación interna que se utilizan en esta institución.

Instrucciones:



























Lea detenidamente las preguntas antes de responder. Marque con un aspa (X) sus repuestas. Donde:









- 1: Es nunca
- 2: Casi nunca
- 3: A veces
- 4: Casi siempre
- 5: Siempre


























N°	ÍTEM	1	2	3	4	5
01	¿Se realizan encuestas para evaluar el tipo de comunicación interna que emplean los trabajadores del GRA?					
02	¿Los gerentes envían cartas de felicitación o agradecimiento a los trabajadores del GRA?					
03	¿La unidad de imagen institucional del GRA utiliza buzones de sugerencias en las diferentes áreas?					
04	¿Los gerentes tienen reuniones periódicas con los trabajadores del GRA?					
05	¿Los gerentes envían informaciones mediante el correo electrónico a los trabajadores del GRA?					
06	¿Los gerentes emiten publicaciones, comparten informaciones o se comunican mediante el Facebook con los trabajadores del GRA?					
07	¿La unidad de imagen institucional emite información mediante circulares para comunicar a los gerentes del GRA?					
08	¿La unidad de imagen institucional actualiza las informaciones en el periódico mural del GRA?					
09	¿Se confeccionan folletos para informar a los gerentes sobre las actividades que tienen los trabajadores del					









	GRA?					
10	¿Se emplean manuales informativos para comunicar a los gerentes sobre las actividades que tienen los trabajadores del GRA?					
11	¿Los trabajadores se entrevistan permanentemente con los gerentes del GRA?					
12	¿Los trabajadores solicitan conferencias internas a los gerentes del GRA para que expliquen la realidad de la institución?					
13	¿La unidad de imagen institucional publica periódicamente el boletín institucional del GRA?					
14	¿Los trabajadores y los gerentes del GRA han realizado trabajos en equipo?					
15	¿Se convoca a reuniones de trabajo entre los trabajadores y los gerentes del GRA?					
16	¿Ha habido reuniones informativas entre los trabajadores y los gerentes del GRA?					
17	¿La unidad de imagen institucional ha realizado videocomunicados para informar a los trabajadores y gerentes del GRA sobre las actividades que realiza la institución?					
18	¿Se emplea el intranet entre los trabajadores y los gerentes del GRA?					
19	¿Se emplea el Blog interno para mantener informados a los trabajadores y los gerentes del GRA?					
20	¿La página web del GRA está permanentemente actualizado?					
21	¿El Facebook del GRA es actualizado permanentemente?					

Apéndice 3









	 Género	 Edad	 Edad_Agrup	 Área	 Estudios	 P1	 P2	 P3	 P4	 P5	 P6	 P7	 P8	 P9	 P10	 P11	 P12	 P13	 P14	 P15	 P16	 P17	 P18	 P19	 P20	 P21
1	1	35	2	3	3	1	2	1	2	1	1	1	1	1	1	2	1	2	2	2	1	1	2	1	1	1
2	0	52	4	1	2	1	2	3	1	5	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	2	1	2	1	1
3	1	25	1	7	3	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	2	3	1	1	1	1	1
4	1	48	3	1	3	1	1	2	1	1	1	4	1	1	1	3	1	1	2	1	2	1	1	1	1	1
5	0	35	2	2	2	1	1	2	1	3	1	2	2	1	2	1	2	2	2	2	1	1	2	1	1	1
6	1	53	4	.	2	2	1	1	2	2	2	2	2	2	2	1	3	1	1	1	1	2	1	1	1	1
7	1	51	4	6	1	4	3	3	2	3	1	1	3	4	4	3	4	3	3	3	3	1	3	2	3	2
8	0	49	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1	2	2	2	1
9	1	47	3	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	2	2	2	2
10	0	27	1	3	3	2	2	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	3	2	2	3	3	3	3	2	2
11	1	30	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
12	0	35	2	6	2	2	2	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	2	1	2	3	3	3
13	1	51	4	5	2	2	5	3	1	4	2	4	5	2	1	3	4	1	2	3	2	1	1	1	1	1
14	1	46	3	3	4	3	2	4	1	1	5	3	4	2	4	1	3	1	3	1	2	2	1	2	1	2
15	1	38	2	7	3	3	1	4	3	2	3	1	4	5	3	2	4	1	1	1	1	2	1	1	1	1
16	1	44	3	3	2	4	3	2	2	4	2	5	3	3	4	1	2	1	3	1	2	1	1	1	1	1
17	0	44	3	1	4	3	5	3	5	4	3	5	4	2	2	3	4	1	2	1	2	1	1	1	1	1
18	0	39	2	5	2	2	4	2	2	5	2	3	3	4	1	1	3	1	1	1	1	2	1	1	1	1
19	1	63	5	5	2	3	4	3	2	4	1	2	4	5	2	3	1	1	1	2	1	2	1	1	1	1
20	0	25	1	3	2	1	3	2	2	4	3	3	4	2	3	5	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1
21	1	47	3	1	3	5	1	2	1	1	1	1	3	1	1	3	3	1	1	1	2	1	1	1	4	1









	 DIM1_ D	 DIM2_ A	 DIM3_ H	 TO TA L	 Nivel_DIM1 _D	 Nivel_DIM2 _A	 Nivel_DIM3 _H	 Nivel_Total	
1	8	9	11	28	1	1	1	1	
2	13	7	11	31	2	1	1	1	
3	6	8	11	25	1	1	1	1	
4	7	12	10	29	1	1	1	1	
5	9	12	11	32	1	1	1	1	
6	10	13	9	32	1	1	1	1	
7	16	22	20	58	3	3	3	3	
8	17	21	17	55	3	3	2	3	
9	13	14	20	47	2	2	3	3	
10	17	27	20	64	3	3	3	3	
11	18	21	24	63	3	3	3	3	
12	16	19	20	55	3	3	3	3	
13	17	20	12	49	3	3	1	3	
14	16	18	14	48	3	2	2	3	
15	16	20	9	45	3	3	1	2	
16	17	19	11	47	3	3	1	3	
17	23	21	10	54	3	3	1	3	
18	17	16	9	42	3	2	1	2	
19	17	18	10	45	3	2	1	2	
20	15	21	8	44	3	3	1	2	
21	11	13	12	36	2	1	1	1	



























	 Ge ner o	 Ed ad	 Edad_Agr up	 Are a	 Estu dios	 P1	 P2	 P3	 P4	 P5	 P6	 P7	 P8	 P9	 P1 0	 P1 1	 P1 2	 P1 3	 P1 4	 P1 5	 P1 6	 P1 7	 P1 8	 P1 9	 P2 0	P2 1
22	1	36	2	1	2	1	1	1	1	1	1	3	3	1	3	3	4	4	4	4	4	1	2	1	4	1
23	1	26	1	2	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	1	1	2	2	2	1	1	1	1	1
24	0	58	4	2	3	3	1	3	1	2	1	2	1	2	1	3	3	3	3	3	3	1	3	1	1	1
25	1	59	4	1	2	2	1	2	2	2	2	1	1	2	2	2	2	1	2	2	2	1	1	1	2	2
26	1	51	4	5	4	1	1	3	1	1	4	4	2	4	4	3	3	3	4	2	2	2	2	2	2	1
27	1	30	2	6	2	2	2	4	3	1	2	3	4	1	3	4	3	3	4	1	1	3	1	1	1	1
28	0	36	2	7	3	2	2	4	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	4	3
29	0	32	2	7	2	1	1	3	1	2	1	1	1	1	1	1	2	1	3	3	1	1	1	3	3	1
30	0	26	1	3	2	1	1	3	1	2	1	1	1	1	1	1	2	1	1	3	1	1	1	3	3	1
31	1	43	3	3	4	1	3	4	1	2	2	2	3	2	2	2	4	2	4	4	3	2	3	4	4	4
32	0	49	3	1	4	1	2	3	3	4	3	1	4	2	4	3	4	1	4	3	3	3	3	5	5	1
33	1	40	3	4	4	3	3	2	1	3	4	3	5	1	4	2	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1
34	1	51	4	3	2	2	1	3	1	2	2	3	3	2	3	3	2	3	3	3	3	2	2	1	3	1
35	0	44	3	6	2	1	3	4	2	4	2	3	4	4	4	4	3	3	2	2	2	2	2	2	4	2
36	1	48	3	3	4	3	1	3	1	1	1	2	3	3	3	2	1	3	2	3	2	1	2	3	3	1
37	0	37	2	6	2	1	2	3	2	2	1	2	1	1	1	3	2	1	3	2	1	1	1	1	1	1
38	1	57	4	1	2	3	1	2	1	3	2	2	2	2	1	1	2	1	2	2	1	1	2	1	2	1
39	1	50	4	2	4	1	1	3	1	2	1	2	3	1	3	2	3	2	3	3	3	3	1	1	3	1
40	0	39	2	1	4	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
41	1	46	3	5	3	2	1	1	1	2	1	2	2	1	4	1	1	1	4	4	2	1	3	3	5	5
42	0	40	3	3	3	2	3	2	3	3	1	3	1	1	2	3	2	3	1	2	1	3	3	1	3	3









	 DIM1_ D	 DIM2_ A	 DIM3_ H	 TO TA L	 Nivel_DIM1_ _D	 Nivel_DIM2_ _A	 Nivel_DIM3_ _H	 Nivel_Total
22	6	21	21	48	1	3	3	3
23	6	9	11	26	1	1	1	1
24	11	15	16	42	2	2	2	2
25	11	11	13	35	2	1	1	1
26	11	23	17	51	2	3	2	3
27	14	21	13	48	2	3	1	3
28	16	20	23	59	3	3	3	3
29	9	8	16	33	1	1	2	1
30	9	8	14	31	1	1	2	1
31	13	17	28	58	2	2	3	3
32	16	19	27	62	3	3	3	3
33	16	19	8	43	3	3	1	2
34	11	19	18	48	2	3	3	3
35	16	25	18	59	3	3	3	3
36	10	17	17	44	1	2	2	2
37	11	11	11	33	2	1	1	1
38	12	11	12	35	2	1	1	1
39	9	16	18	43	1	2	3	2
40	6	7	8	21	1	1	1	1
41	8	12	27	47	1	1	3	3
42	14	15	17	46	2	2	2	2



























	Ge ner o	Ed ad	Edad_Agr up	Are a	Estu dios	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P1 0	P1 1	P1 2	P1 3	P1 4	P1 5	P1 6	P1 7	P1 8	P1 9	P2 0	P2 1
43	1	46	3	4	2	2	1	2	1	2	1	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	1	2	1	2	1
44	1	52	4	3	2	2	3	1	1	1	1	1	2	2	1	2	3	1	2	3	3	1	1	1	3	1
45	0	30	2	4	2	1	1	1	1	1	1	1	3	1	1	3	5	2	2	2	2	1	1	1	2	1
46	1	61	5	7	2	2	2	3	3	3	2	2	2	2	2	4	2	2	3	3	3	1	1	1	3	1
47	1	33	2	4	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
48	1	57	4	4	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
49	0	28	1	3	3	1	1	4	2	1	1	1	1	4	4	4	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
50	1	46	3	1	3	3	1	2	5	1	1	3	3	1	2	3	5	3	3	3	3	2	2	3	3	1
51	0	37	2	1	3	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	2	3	1	1	1	1	1	1	1	2	1
52	0	40	3	2	2	1	1	1	1	1	1	1	3	1	3	3	3	3	3	3	3	1	3	1	3	1
53	0	28	1	1	2	1	1	3	1	1	1	3	4	1	1	3	1	3	3	3	3	1	4	1	4	1
54	1	20	1	4	3	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	1
55	0	36	2	4	3	3	1	1	1	1	1	1	3	1	1	3	3	1	1	3	1	1	1	1	3	1
56	1	56	4	4	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	2	2	1	1	3	3	2	1	1	4	1
57	1	43	3	7	4	1	1	1	1	2	2	1	2	3	2	3	2	2	3	4	3	2	2	2	3	3
58	0	40	3	7	4	1	1	1	2	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	3	2
59	0	38	2	1	3	1	1	1	1	1	1	1	4	1	1	1	1	1	1	1	1	1	4	1	4	1
60	1	45	3	1	4	2	1	3	2	1	1	3	3	2	3	3	4	4	4	4	2	5	5	2	5	5
61	1	45	3	5	2	1	3	1	1	3	1	1	2	1	1	2	2	3	2	2	1	1	1	1	1	2
62	1	59	4	1	2	3	1	1	3	1	1	1	1	1	2	2	2	4	2	2	2	1	1	1	1	1
63	1	60	5	6	2	1	1	2	2	1	2	2	1	1	2	1	3	1	1	1	1	4	4	3	2	2









	 DIM1_ D	 DIM2_ A	 DIM3_ H	 TO TA L	 Nivel_DIM1_ _D	 Nivel_DIM2_ _A	 Nivel_DIM3_ _H	 Nivel_Total	
43	9	15	13	37	1	2	1	2	
44	9	12	15	36	1	1	2	1	
45	6	16	12	34	1	2	1	1	
46	15	16	16	47	3	2	2	3	
47	6	7	8	21	1	1	1	1	
48	6	7	8	21	1	1	1	1	
49	10	16	8	34	1	2	1	1	
50	13	20	20	53	2	3	3	3	
51	6	11	9	26	1	1	1	1	
52	6	17	18	41	1	2	3	2	
53	8	16	20	44	1	2	3	2	
54	7	7	10	24	1	1	1	1	
55	8	13	12	33	1	1	1	1	
56	6	11	16	33	1	1	2	1	
57	8	15	22	45	1	2	3	2	
58	7	13	18	38	1	1	3	2	
59	6	10	14	30	1	1	2	1	
60	10	22	32	64	1	3	3	3	
61	10	12	11	33	1	1	1	1	
62	10	13	11	34	1	1	1	1	
63	9	11	18	38	1	1	3	2	

	 DIM1_ D	 DIM2_ A	 DIM3_ H	 TO TA L	 Nivel_DIM1 _D	 Nivel_DIM2 _A	 Nivel_DIM3 _H	 Nivel_Total
63	9	11	18	38	1	1	3	2
64	19	7	18	44	3	1	3	2
65	8	9	9	26	1	1	1	1
66	14	11	18	43	2	1	3	2
67	7	7	8	22	1	1	1	1
68	8	12	16	36	1	1	2	1
69	15	14	12	41	3	2	1	2
70	19	12	16	47	3	1	2	3
71	8	11	8	27	1	1	1	1
72	9	15	15	39	1	2	2	2
73	12	13	17	42	2	1	2	2
74	8	13	13	34	1	1	1	1
75	7	7	9	23	1	1	1	1
76	11	11	9	31	2	1	1	1
77	13	9	15	37	2	1	2	2
78	6	11	10	27	1	1	1	1
79	12	9	8	29	2	1	1	1
80	10	10	14	34	1	1	2	1
81	6	12	12	30	1	1	1	1
82	12	17	9	38	2	2	1	2
83	10	11	15	36	1	1	2	1









	 Ge ner o	 Ed ad	 Edad_Agr up	 Are a	 Estu dios	 P1	 P2	 P3	 P4	 P5	 P6	 P7	 P8	 P9	 P1 0	 P1 1	 P1 2	 P1 3	 P1 4	 P1 5	 P1 6	 P1 7	 P1 8	 P1 9	 P2 0	 P2 1	
84	1	35	2	1	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	2	2	3	1	1	1	1	2
85	0	54	4	2	2	2	2	2	2	2	2	3	1	1	1	3	1	1	1	1	1	2	3	2	1	1	1
86	1	48	3	6	3	1	1	2	1	3	2	1	1	1	1	2	1	2	3	5	1	1	1	2	1	1	1
87	1	22	1	2	3	1	1	1	1	1	2	1	5	1	1	1	1	2	1	1	1	2	3	1	1	1	2
88	0	45	3	5	4	2	1	1	2	2	2	2	2	2	2	1	3	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1
89	1	33	2	1	3	4	3	3	2	3	1	1	3	4	4	3	4	3	3	3	3	1	3	2	3	2	2
90	0	33	2	6	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1	2	2	2	2	1
91	1	31	2	6	3	3	2	4	1	1	5	3	4	2	4	1	3	1	3	1	2	2	1	2	1	2	2
92	0	39	2	1	3	3	1	4	3	2	3	1	4	5	3	2	4	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1
93	1	34	2	2	3	4	3	2	2	4	2	5	3	3	4	1	2	1	3	1	2	1	1	1	1	1	1
94	0	36	2	7	3	2	1	1	1	1	2	2	2	1	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
95	1	60	5	1	1	1	3	1	2	1	1	2	2	1	3	2	3	2	2	2	1	3	1	3	2	1	1
96	1	37	2	6	4	1	4	2	1	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2
97	1	44	3	1	4	2	1	1	1	2	1	3	1	3	1	3	1	1	2	1	2	1	3	1	1	1	2
98	1	30	2	7	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	4	1	1	3	1	1	1	1	1	1
99	0	34	2	5	2	2	1	1	4	2	2	2	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
100	1	47	3	4	4	1	2	2	1	2	2	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1
101	1	46	3	2	4	1	1	1	1	1	1	2	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	1	3	1	1	1
102	0	51	4	6	4	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	2	2	1	1	3	3	2	1	1	4	1	1
103	0	42	3	4	3	1	1	1	1	2	2	1	2	3	2	3	2	2	3	4	3	2	2	2	3	3	3
104	1	23	1	7	3	1	1	1	2	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	3	2	2

	 DIM1_ D	 DIM2_ A	 DIM3_ H	 TO TA L	 Nivel_DIM1_ _D	 Nivel_DIM2_ _A	 Nivel_DIM3_ _H	 Nivel_Total
84	6	8	14	28	1	1	2	1
85	12	11	12	35	2	1	1	1
86	10	9	15	34	1	1	2	1
87	7	12	12	31	1	1	1	1
88	10	13	9	32	1	1	1	1
89	16	22	20	58	3	3	3	3
90	17	21	17	55	3	3	2	3
91	16	18	14	48	3	2	2	3
92	16	20	9	45	3	3	1	2
93	17	19	11	47	3	3	1	3
94	8	11	8	27	1	1	1	1
95	9	15	15	39	1	2	2	2
96	12	13	17	42	2	1	2	2
97	8	13	13	34	1	1	1	1
98	6	11	10	27	1	1	1	1
99	12	9	8	29	2	1	1	1
100	10	10	14	34	1	1	2	1
101	6	12	10	28	1	1	1	1
102	6	11	16	33	1	1	2	1
103	8	15	22	45	1	2	3	2
104	7	13	18	38	1	1	3	2

	 Genero	 Edad	 Edad_Agrup	 Area	 Estudios	 P1	 P2	 P3	 P4	 P5	 P6	 P7	 P8	 P9	 P10	 P11	 P12	 P13	 P14	 P15	 P16	 P17	 P18	 P19	 P20	 P21
105	1	46	3	1	3	1	1	2	1	3	2	1	1	1	1	2	1	2	3	5	1	1	1	2	1	1
106	0	35	2	6	3	1	1	1	1	1	2	1	5	1	1	1	1	2	1	1	1	2	3	1	1	2
107	1	58	4	1	2	2	1	1	2	2	2	2	2	2	2	1	3	1	1	1	1	2	1	1	1	1
108	0	55	4	7	2	4	3	2	2	4	2	5	3	3	4	1	2	1	3	1	2	1	1	1	1	1
109	1	41	3	7	3	2	1	1	1	1	2	2	2	1	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
110	1	50	4	2	3	1	3	1	2	1	1	2	2	1	3	2	3	2	2	2	1	3	1	3	2	1
111	1	44	3	7	4	1	1	1	1	1	1	1	4	1	1	1	1	1	1	1	1	1	4	1	4	1
112	1	62	5	1	2	2	1	3	2	1	1	3	3	2	3	3	4	4	4	4	2	5	5	2	5	5
113	0	44	3	3	3	1	3	1	1	3	1	1	2	1	1	2	2	3	1	2	1	1	1	1	1	2
114	0	35	2	7	2	3	1	1	3	1	1	1	1	1	2	2	2	4	2	2	2	1	1	1	1	1
115	1	38	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1	2	2	2	1
116	1	30	2	6	3	3	2	4	1	1	5	3	4	2	4	1	3	1	3	1	2	2	1	2	1	2
117	0	37	2	2	2	3	1	4	3	2	3	1	4	5	3	2	4	1	1	1	1	2	1	1	1	1
118	1	32	2	6	2	2	1	1	1	2	1	3	1	3	1	3	1	1	2	1	2	1	3	1	1	2
119	0	49	3	5	3	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1
120	1	42	3	4	3	2	1	2	2	2	2	2	2	1	1	2	1	2	1	1	2	1	1	1	1	1
121	0	40	3	7	2	3	1	1	1	1	1	1	3	1	1	3	3	1	1	3	1	1	1	1	3	1
122	0	48	3	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	2	2	1	1	3	3	2	1	1	4	1
123	1	60	5	2	3	1	1	1	1	2	2	1	2	3	2	3	2	2	3	4	3	2	2	2	3	3
124	1	65	5	3	1	1	1	1	2	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	3	2
125	0	28	1	6	3	1	1	1	2	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	3	2

	 DIM1_ D	 DIM2_ A	 DIM3_ H	 TO TA L	 Nivel_DIM1_ _D	 Nivel_DIM2_ _A	 Nivel_DIM3_ _H	 Nivel_Total
105	10	9	15	34	1	1	2	1
106	7	12	12	31	1	1	1	1
107	10	13	9	32	1	1	1	1
108	17	19	11	47	3	3	1	3
109	8	11	8	27	1	1	1	1
110	9	15	15	39	1	2	2	2
111	6	10	14	30	1	1	2	1
112	10	22	32	64	1	3	3	3
113	10	12	10	32	1	1	1	1
114	10	13	11	34	1	1	1	1
115	17	21	17	55	3	3	2	3
116	16	18	14	48	3	2	2	3
117	16	20	9	45	3	3	1	2
118	8	13	13	34	1	1	1	1
119	7	7	9	23	1	1	1	1
120	11	11	9	31	2	1	1	1
121	8	13	12	33	1	1	1	1
122	6	11	16	33	1	1	2	1
123	8	15	22	45	1	2	3	2
124	7	13	18	38	1	1	3	2
125	7	13	18	38	1	1	3	2

	Ge ner o	Ed ad	Edad_Agr up	Are a	Estu dios	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P1 0	P1 1	P1 2	P1 3	P1 4	P1 5	P1 6	P1 7	P1 8	P1 9	P2 0	P2 1
125	0	28	1	6	3	1	1	1	2	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	3	2
126	1	48	3	4	4	1	1	2	1	3	2	1	1	1	1	2	1	2	3	5	1	1	1	2	1	1
127	1	26	1	3	3	1	1	1	1	1	2	1	5	1	1	1	1	2	1	1	1	2	3	1	1	2
128	1	37	2	3	3	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	1
129	0	35	2	1	3	3	1	1	1	1	1	1	3	1	1	3	3	1	1	3	1	1	1	1	3	1
130	1	47	3	2	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	2	2	1	1	3	3	2	1	1	4	1
131	0	22	1	1	2	4	3	3	2	3	1	1	3	4	4	3	4	3	3	3	3	1	3	2	3	2

	 DIM1_ D	 DIM2_ A	 DIM3_ H	 TO TA L	 Nivel_DIM1 _D	 Nivel_DIM2 _A	 Nivel_DIM3 _H	 Nivel_Total
125	7	13	18	38	1	1	3	2
126	10	9	15	34	1	1	2	1
127	7	12	12	31	1	1	1	1
128	7	7	10	24	1	1	1	1
129	8	13	12	33	1	1	1	1
130	6	11	16	33	1	1	2	1
131	16	22	20	58	3	3	3	3

Apéndice 4

Certificado de validez del instrumento



CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE EL PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNA

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
DIMENSIÓN 1								
1	¿Se realizan encuestas para evaluar el tipo de comunicación interna que emplean los trabajadores del GRA?	X		X		X		
2	¿Los gerentes envían cartas de felicitación o agradecimiento a los trabajadores del GRA?	X		X		X		
3	¿La unidad de imagen institucional del GRA utiliza buzones de sugerencias en las diferentes áreas?	X		X		X		
4	¿Los gerentes tienen reuniones periódicas con los trabajadores del GRA?	X		X		X		
5	¿Los gerentes envían informaciones mediante el correo electrónico a los trabajadores del GRA?	X		X		X		
6	¿Los gerentes emiten publicaciones, comparten informaciones o se comunican mediante el Facebook con los trabajadores del GRA?	X		X		X		
DIMENSIÓN 2								
7	¿La unidad de imagen institucional emite informaciones mediante circulares para comunicar a los gerentes del GRA?	X		X		X		
8	¿La unidad de imagen institucional actualiza las informaciones en el periódico mural del GRA?	X		X		X		
9	¿Se confeccionan folletos para informar a los gerentes sobre las actividades que tienen los trabajadores del GRA?	X		X		X		
10	¿Se emplean manuales informativos para comunicar a los gerentes sobre las actividades que tienen los trabajadores del GRA?	X		X		X		
11	¿Los trabajadores se entrevistan permanentemente con los gerentes del GRA?	X		X		X		
12	¿Los trabajadores solicitan conferencias internas a los gerentes del GRA para que expliquen la realidad de la institución?	X		X		X		

	DIMENSIÓN 3	Si	No	Si	No	Si	No	
13	¿La unidad de imagen institucional publica periódicamente el boletín institucional del GRA?	X		X		X		
14	¿Los trabajadores y los gerentes del GRA han realizado trabajos en equipo?	X		X		X		
15	¿Se convoca a reuniones de trabajo entre los trabajadores y los gerentes del GRA?	X		X		X		
16	¿Ha habido reuniones informativas entre los trabajadores y los gerentes del GRA?	X		X		X		
17	¿La unidad de imagen institucional ha realizado videocomunicados para informar a los trabajadores y gerentes del GRA sobre las actividades que realiza la institución?	X		X		X		
18	¿Se emplea el intranet entre los trabajadores y los gerentes del GRA?	X		X		X		
19	¿Se emplea el Blog interno para mantener informados a los trabajadores y los gerentes del GRA?	X		X		X		
20	¿La página web del GRA está permanentemente actualizado?	X		X		X		
21	¿El Facebook del GRA es actualizado permanentemente?	X		X		X		

Observaciones (precisar si hay suficiencia):

Opinión de aplicabilidad: Aplicable ☒ Aplicable después de corregir [] No aplicable []

Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg: DR. LUIS ANGULO CABANILLAS DNI: 17877521

Especialidad del validador: LIC. EN ESTADISTICA

¹Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

²Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

³Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión.

10 de 08 del 2016



LUIS ELMER ANGULO CABANILLAS

LICENCIADO EN ESTADISTICA

COESPE N° 156

Firma del Experto Informante.

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE EL PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNA

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
	DIMENSIÓN 1	Si	No	Si	No	Si	No	
1	¿Se realizan encuestas para evaluar el tipo de comunicación interna que emplean los trabajadores del GRA?	✓		✓		✓		
2	¿Los gerentes envían cartas de felicitación o agradecimiento a los trabajadores del GRA?	✓		✓		✓		
3	¿La unidad de imagen institucional del GRA utiliza buzones de sugerencias en las diferentes áreas?	✓		✓		✓		
4	¿Los gerentes tienen reuniones periódicas con los trabajadores del GRA?	✓		✓		✓		
5	¿Los gerentes envían informaciones mediante el correo electrónico a los trabajadores del GRA?	✓		✓		✓		
6	¿Los gerentes emiten publicaciones, comparten informaciones o se comunican mediante el Facebook con los trabajadores del GRA?	✓		✓		✓		
	DIMENSIÓN 2	Si	No	Si	No	Si	No	
7	¿La unidad de imagen institucional emite informaciones mediante circulares para comunicar a los gerentes del GRA?	✓		✓		✓		
8	¿La unidad de imagen institucional actualiza las informaciones en el periódico mural del GRA?	✓		✓		✓		
9	¿Se confeccionan folletos para informar a los gerentes sobre las actividades que tienen los trabajadores del GRA?	✓		✓		✓		
10	¿Se emplean manuales informativos para comunicar a los gerentes sobre las actividades que tienen los trabajadores del GRA?	✓		✓		✓		
11	¿Los trabajadores se entrevistan permanentemente con los gerentes del GRA?	✓		✓		✓		
12	¿Los trabajadores solicitan conferencias internas a los gerentes del GRA para que expliquen la realidad de la institución?	✓		✓		✓		

	DIMENSIÓN 3	Si	No	Si	No	Si	No	
13	¿La unidad de imagen institucional publica periódicamente el boletín institucional del GRA?	✓		✓		✓		
14	¿Los trabajadores y los gerentes del GRA han realizado trabajos en equipo?	✓		✓		✓		
15	¿Se convoca a reuniones de trabajo entre los trabajadores y los gerentes del GRA?	✓			✓	✓		
16	¿Ha habido reuniones informativas entre los trabajadores y los gerentes del GRA?	✓		✓		✓		
17	¿La unidad de imagen institucional ha realizado videocomunicados para informar a los trabajadores y gerentes del GRA sobre las actividades que realiza la institución?	✓			✓	✓		
18	¿Se emplea el intranet entre los trabajadores y los gerentes del GRA?	✓			✓	✓		
19	¿Se emplea el Blog interno para mantener informados a los trabajadores y los gerentes del GRA?	✓		✓		✓		
20	¿La página web del GRA está permanentemente actualizado?	✓		✓		✓		
21	¿El Facebook del GRA es actualizado permanentemente?	✓		✓		✓		

Observaciones (precisar si hay suficiencia): EL INSTRUMENTO ES RELEVANTE

Opinión de aplicabilidad: Aplicable [] Aplicable después de corregir [] No aplicable []

Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg: GONZALES CABRERA ANGEL DNI: 31610888

Especialidad del validador: DOCENCIA Y GESTION EDUCATIVA

02 de 09 del 2016.

¹Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

²Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

³Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

Mg. Angel Gonzales Cabrera
DOCENCIA EDUCATIVA

Firma del Experto Informante.

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE EL PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNA

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	DIMENSIÓN 1							
1	¿Se realizan encuestas para evaluar el tipo de comunicación interna que emplean los trabajadores del GRA?	✓		✓		✓		
2	¿Los gerentes envían cartas de felicitación o agradecimiento a los trabajadores del GRA?	✓		✓		✓		
3	¿La unidad de imagen institucional del GRA utiliza buzones de sugerencias en las diferentes áreas?	✓		✓		✓		
4	¿Los gerentes tienen reuniones periódicas con los trabajadores del GRA?	✓		✓		✓		
5	¿Los gerentes envían informaciones mediante el correo electrónico a los trabajadores del GRA?	✓		✓		✓		
6	¿Los gerentes emiten publicaciones, comparten informaciones o se comunican mediante el Facebook con los trabajadores del GRA?	✓		✓		✓		
	DIMENSIÓN 2	Si	No	Si	No	Si	No	
7	¿La unidad de imagen institucional emite informaciones mediante circulares para comunicar a los gerentes del GRA?	✓		✓		✓		
8	¿La unidad de imagen institucional actualiza las informaciones en el periódico mural del GRA?	✓		✓		✓		
9	¿Se confeccionan folletos para informar a los gerentes sobre las actividades que tienen los trabajadores del GRA?	✓		✓		✓		
10	¿Se emplean manuales informativos para comunicar a los gerentes sobre las actividades que tienen los trabajadores del GRA?	✓		✓		✓		
11	¿Los trabajadores se entrevistan permanentemente con los gerentes del GRA?	✓		✓		✓		
12	¿Los trabajadores solicitan conferencias internas a los gerentes del GRA para que expliquen la realidad de la institución?	✓		✓		✓		

	DIMENSIÓN 3	Si	No	Si	No	Si	No	
13	¿La unidad de imagen institucional publica periódicamente el boletín institucional del GRA?	✓		✓		✓		
14	¿Los trabajadores y los gerentes del GRA han realizado trabajos en equipo?	✓		✓		✓		
15	¿Se convoca a reuniones de trabajo entre los trabajadores y los gerentes del GRA?	✓		✓		✓		
16	¿Ha habido reuniones informativas entre los trabajadores y los gerentes del GRA?	✓		✓		✓		
17	¿La unidad de imagen institucional ha realizado videocomunicados para informar a los trabajadores y gerentes del GRA sobre las actividades que realiza la institución?	✓		✓		✓		
18	¿Se emplea el intranet entre los trabajadores y los gerentes del GRA?	✓		✓		✓		
19	¿Se emplea el Blog interno para mantener informados a los trabajadores y los gerentes del GRA?	✓		✓		✓		
20	¿La página web del GRA está permanentemente actualizado?	✓		✓		✓		
21	¿El Facebook del GRA es actualizado permanentemente?	✓		✓		✓		

Observaciones (precisar si hay suficiencia): El instrumento es pertinente

Opinión de aplicabilidad: Aplicable [☒] Aplicable después de corregir [] No aplicable []

Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg: HUGO V. FERRER HENOSTROZA DNI: 31.63.2703

Especialidad del validador: Gestión Pública para el desarrollo Social

¹Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

²Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

³Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

12.26 de 2.9.2016 del 20.16

Mg. Hugo V. Ferrer Henostroza
Coordinador de Gestión Pública para el Desarrollo Social

Firma del Experto Informante.

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE EL PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNA

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
	DIMENSIÓN 1	Si	No	Si	No	Si	No	
1	¿Se realizan encuestas para evaluar el tipo de comunicación interna que emplean los trabajadores del GRA?	X		X		X		
2	¿Los gerentes envían cartas de felicitación o agradecimiento a los trabajadores del GRA?	X		X		X		
3	¿La unidad de imagen institucional del GRA utiliza buzones de sugerencias en las diferentes áreas?	X		X		X		
4	¿Los gerentes tienen reuniones periódicas con los trabajadores del GRA?	X		X		X		
5	¿Los gerentes envían informaciones mediante el correo electrónico a los trabajadores del GRA?	X		X		X		
6	¿Los gerentes emiten publicaciones, comparten informaciones o se comunican mediante el Facebook con los trabajadores del GRA?	X		X		X		
	DIMENSIÓN 2	Si	No	Si	No	Si	No	
7	¿La unidad de imagen institucional emite informaciones mediante circulares para comunicar a los gerentes del GRA?	X		X		X		
8	¿La unidad de imagen institucional actualiza las informaciones en el periódico mural del GRA?	X		X		X		
9	¿Se confeccionan folletos para informar a los gerentes sobre las actividades que tienen los trabajadores del GRA?	X		X		X		
10	¿Se emplean manuales informativos para comunicar a los gerentes sobre las actividades que tienen los trabajadores del GRA?	X		X		X		
11	¿Los trabajadores se entrevistan permanentemente con los gerentes del GRA?	X		X		X		
12	¿Los trabajadores solicitan conferencias internas a los gerentes del GRA para que expliquen la realidad de la institución?	X		X		X		

	DIMENSIÓN 3	Si	No	Si	No	Si	No	
13	¿La unidad de imagen institucional publica periódicamente el boletín institucional del GRA?	X		X		X		
14	¿Los trabajadores y los gerentes del GRA han realizado trabajos en equipo?	X		X		X		
15	¿Se convoca a reuniones de trabajo entre los trabajadores y los gerentes del GRA?	X		X		X		
16	¿Ha habido reuniones informativas entre los trabajadores y los gerentes del GRA?	X		X		X		
17	¿La unidad de imagen institucional ha realizado videocomunicados para informar a los trabajadores y gerentes del GRA sobre las actividades que realiza la institución?	X		X		X		
18	¿Se emplea el intranet entre los trabajadores y los gerentes del GRA?	X		X		X		
19	¿Se emplea el Blog interno para mantener informados a los trabajadores y los gerentes del GRA?	X		X		X		
20	¿La página web del GRA está permanentemente actualizado?	X		X		X		
21	¿El Facebook del GRA es actualizado permanentemente?	X		X		X		

Observaciones (precisar si hay suficiencia): _____

Opinión de aplicabilidad: Aplicable [X] Aplicable después de corregir [] No aplicable []

Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg: Dña. ROSA VILCHEZ VÁSQUEZ DNI: 18879677

Especialidad del validador: Lic. EN ESTADÍSTICA.

¹Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

²Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

³Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

.....10.....de.....08.....del 2016.

Dña. Rosa Vilchez Vázquez
ESTADÍSTICA

COESPE 133
Firma del Experto Informante.

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE EL PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNA

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
	DIMENSIÓN 1	Si	No	Si	No	Si	No	
1	¿Se realizan encuestas para evaluar el tipo de comunicación interna que emplean los trabajadores del GRA?	✓		✓		✓		
2	¿Los gerentes envían cartas de felicitación o agradecimiento a los trabajadores del GRA?	✓		✓		✓		
3	¿La unidad de imagen institucional del GRA utiliza buzones de sugerencias en las diferentes áreas?	✓		✓		✓		
4	¿Los gerentes tienen reuniones periódicas con los trabajadores del GRA?	✓		✓		✓		
5	¿Los gerentes envían informaciones mediante el correo electrónico a los trabajadores del GRA?	✓		✓		✓		
6	¿Los gerentes emiten publicaciones, comparten informaciones o se comunican mediante el Facebook con los trabajadores del GRA?	✓		✓		✓		
	DIMENSIÓN 2	Si	No	Si	No	Si	No	
7	¿La unidad de imagen institucional emite informaciones mediante circulares para comunicar a los gerentes del GRA?	✓		✓		✓		
8	¿La unidad de imagen institucional actualiza las informaciones en el periódico mural del GRA?	✓		✓		✓		
9	¿Se confeccionan folletos para informar a los gerentes sobre las actividades que tienen los trabajadores del GRA?	✓		✓		✓		
10	¿Se emplean manuales informativos para comunicar a los gerentes sobre las actividades que tienen los trabajadores del GRA?	✓		✓		✓		
11	¿Los trabajadores se entrevistan permanentemente con los gerentes del GRA?	✓		✓		✓		
12	¿Los trabajadores solicitan conferencias internas a los gerentes del GRA para que expliquen la realidad de la institución?	✓		✓		✓		

	DIMENSIÓN 3	Si	No	Si	No	Si	No	
13	¿La unidad de imagen institucional publica periódicamente el boletín institucional del GRA?	✓		✓		✓		
14	¿Los trabajadores y los gerentes del GRA han realizado trabajos en equipo?	✓		✓		✓		
15	¿Se convoca a reuniones de trabajo entre los trabajadores y los gerentes del GRA?	✓		✓		✓		
16	¿Ha habido reuniones informativas entre los trabajadores y los gerentes del GRA?	✓		✓		✓		
17	¿La unidad de imagen institucional ha realizado videocomunicados para informar a los trabajadores y gerentes del GRA sobre las actividades que realiza la institución?	✓		✓		✓		
18	¿Se emplea el intranet entre los trabajadores y los gerentes del GRA?	✓		✓		✓		
19	¿Se emplea el Blog interno para mantener informados a los trabajadores y los gerentes del GRA?	✓		✓		✓		
20	¿La página web del GRA está permanentemente actualizado?	✓		✓		✓		
21	¿El Facebook del GRA es actualizado permanentemente?	✓		✓		✓		

Observaciones (precisar si hay suficiencia): El instrumento es relevante

Opinión de aplicabilidad: Aplicable [x] Aplicable después de corregir [] No aplicable []

Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg: Cecilia Collas Cruz Lirio DNI: 40086789

Especialidad del validador: Administración Educativa

¹Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

²Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

³Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

22 de 08 del 2016

Mg. Cecilia Collas Cruz Lirio
ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA

Firma del Experto Informante.

Apéndice 5

Carta de consentimiento para realizar la investigación



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

fb/ucv.peru
@ucv_peru
#saliradelante
ucv.edu.pe

Escuela de Postgrado

"Año de la Consolidación del Mar de Grau"

Lima, 18 de junio de 2016

Carta P. 316 – 2016 EPG – UCV L

Señor(a)

CESAR AGUILAR VILLEGAS

GERENTE DE ADMINISTRACIÓN DEL GOBIERNO REGIONAL DE ÁNCASH

De nuestra consideración:

Es grato dirigirme a usted, para presentar a **MIGUEL JUAN PORRAS VILLARREAL** identificado(a) con DNI N.º 40983304 y código de matrícula N.º **7000834897**; estudiante del Programa de Maestría en Gestión Pública quien se encuentra desarrollando el Trabajo de Investigación (Tesis):

"PROPUESTA DE PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNA PARA LA UNIDAD DE IMAGEN INSTITUCIONAL DEL GOBIERNO REGIONAL DE ÁNCASH"

En ese sentido, solicito a su digna persona facilitar el acceso de nuestro(a) estudiante a su Institución a fin de que pueda desarrollar su investigación.

Con este motivo, le saluda atentamente,



Ing. Carlos Venturo Orbegoso MBA
Director de la Escuela de Postgrado-Filial Lima

SGVM

LIMA NORTE
LIMA ESTE
ATE
CALLAO

Av. Alfredo Mendiola 6232, Los Olivos. Tel.:(+511) 202 4342 Fax.:(+511) 202 4343
Av. del Parque 640, Urb. Canto Rey, San Juan de Lurigancho Tel.:(+511) 200 9030 Anx.:2510.
Carretera Central Km. 8.2 Tel.: (+511) 200 9030 Anx.: 8184
Av. Argentina 1795 Tel.:(+511) 202 4342 Anx.: 2650.

Apéndice 6
Artículo científico



**Propuesta del plan de comunicación interna
para la Unidad de Imagen Institucional del
Gobierno Regional de Áncash**

Artículo científico

Miguel Juan Porras Villarreal

**Escuela de Postgrado
Universidad César Vallejo Filial Lima**

Resumen

El presente trabajo de investigación tiene un alcance descriptivo no experimental, titulado "propuesta de plan de comunicación interna para la Unidad de Imagen Institucional del Gobierno Regional de Áncash", cuyo objetivo principal es determinar los tipos o niveles de comunicación interna, a través de una propuesta de plan de comunicación interna para la Unidad de Imagen Institucional del Gobierno Regional de Áncash. Y por consiguiente lograr un alto nivel comunicativo entre el personal que labora en la institución.

El diseño de la investigación es no experimental, de corte transversal y de nivel descriptivo. La recolección de la información, abarca la encuesta realizada a 131 personas que laboran en el Gobierno Regional de Áncash.

A fin de sustentar documentalmente la investigación se ha utilizado teoría de varios autores que hacen mención a temas como: plan de comunicación interna, comunicación descendente, comunicación ascendente y comunicación horizontal. Los resultados obtenidos, muestra el bajo nivel de comunicación interna que se realiza entre el personal que labora en el Gobierno Regional de Áncash.

Palabras Claves: plan de comunicación interna, comunicación descendente, comunicación ascendente y comunicación horizontal.

Abstract

This research has a non-experimental descriptive scope, entitled "proposed plan of internal communication for Unit Institutional Image of the Regional Government of Ancash," whose main objective is to determine the types or levels of internal communication, using a proposed plan of internal communication for Institutional image Unit of the Regional Government of Ancash. And therefore achieve a high level of communication between staff working in the institution.

The research design is not experimental, cross-sectional and descriptive level. The collection of information covers the survey of 131 people working in the Regional Government of Ancash

To support research documented theory has been used by several authors that mention topics such as internal communication plan, downward communication, upward communication and horizontal communication. The results obtained, shows the low level of internal communication that takes place between the staff working in the Regional Government of Ancash.

Keywords: Plan of internal communication, downward communication, upward communication and horizontal communication.

Introducción

El plan de comunicación interna es un instrumento de gestión para la nueva gestión pública moderna que se viene implementando en el Perú. Todo plan de comunicación interna tiene tres niveles o tipos: comunicación descendente, comunicación ascendente y la comunicación horizontal. Además, todo plan de comunicación debe de estar articulado con los objetivos de los planes estratégicos de las instituciones u organizaciones en donde se pretende laborar el antes mencionado documento comunicacional.

El plan de comunicación interna logra consolidar los objetivos estratégicos plasmados por la institución, sus tipos de comunicación son: descendente (información que sale de los altos directivos hacia los trabajadores); ascendente (información que sale de los trabajadores hacia los altos directivos) y horizontal (información lineal entre trabajadores y altos directivos).

El presente estudio de investigación tiene como objetivo general determinar los tipos de comunicación interna, mediante la propuesta de un

plan de comunicación interna para la Unidad de Imagen Institucional del Gobierno Regional de Áncash.

La Directiva General del Proceso de Planeamiento Estratégico N° 001-2014 Ceplan en su artículo N° 3 señala, que los planes de las entidades de la Administración Pública estén articulados al Plan Estratégico de Desarrollo Nacional. Es por ello, como se mencionó líneas atrás, el plan de comunicación interna ayuda a lograr a cumplir los objetivos estratégicos de los planes institucionales.

En la presente investigación se han encuestado a 131 personas que laboran en el Gobierno Regional de Áncash a fin de corroborar, si se practican los tipos o niveles de la comunicación interna; y en base a los resultados obtenidos e interpretados se ha concluido proponer un plan de comunicación interna para la Unidad de Imagen Institucional del Gobierno Regional de Áncash.

Antecedentes del problema

A nivel nacional, Montero y Rodríguez (2014), señalaron en una de sus conclusiones la buena comunicación y las buenas relaciones entre el personal que labora en una institución, traen consigo, el cumplimiento de metas y objetivos; asimismo, genera mejor motivación entre los trabajadores y gerentes. Por tal motivo, la propuesta de plan de comunicación interna para la Unidad de Imagen Institucional del Gobierno Regional de Áncash, justamente, tiene como objetivo lograr un alto nivel de comunicación en su personal.

A nivel internacional, Portilla (2014), manifiesta la conveniente comunicación de una institución, es el eje principal en el progreso de las buenas interrelaciones de trabajo y de la correcta ejecución de las actividades, del mismo modo, beneficia el perfeccionamiento de los procesos y de las personas que las integran. Lo que sugiere el autor es que, con el

logro de un alto nivel de comunicación las instituciones cumplen con sus objetivos estratégicos planificados.

Revisión de la literatura

Abanto (2013) manifiesta “la comunicación interna es una comunicación que se realiza al interior de una empresa. Ésta sin duda, favorece a la entidad, puesto que, permite que cada uno de sus integrantes se mantenga bien informado sobre cada uno de los asuntos que competen a la entidad en la cual laboran. Este tipo de comunicación nace debido a las exigencias del mundo actual el cual pretende mantener motivados en forma permanente al personal que labora en la entidad a fin de rendir en su trabajo diario”. (p. 31). Por su parte Preciado, Guzmán y Losada (2013), sostienen “hacer un plan de comunicación consiste en definir una estrategia, que no es otra cosa que trazar una ruta y precisar las actividades que se van a emprender para dirigir y encauzar el trabajo; disponer de un plan es condición para desarrollar la comunicación de manera estratégica”. (p. 114). Al respecto Zumaeta (2012), precisa “en una institución coexisten diferentes niveles de comunicación interna: la comunicación vertical, entre diferentes niveles de jerarquía y la comunicación horizontal en el mismo nivel jerárquico, estos niveles de comunicación se desarrollan a su vez siguiendo canales formales que están representados por los organismos y a través de canales informales, como: la conversación diaria que no siguen las vías jerárquicas normales”. (p. 31). La observancia de este último autor es importante, puesto que, nos da a conocer los tres niveles de la comunicación interna: descendente (de arriba hacia abajo) ascendente (de abajo hacia arriba) y horizontal (entre ambos).

Por otro lado, Márquez, Bohórquez y Táhutica (2012) manifiestan “la comunicación interna, es la comunicación que favorece y promueve las relaciones entre las personas de la organización generando la confianza y el compromiso con unas metas y valores comunes”. (parr. 7).

Problema

El problema general de la investigación es conocer ¿Cuál es el nivel de comunicación interna en la Unidad de Imagen Institucional del Gobierno Regional de Áncash?, asimismo, los problemas específicos estuvieron orientados a conocer: i) ¿Cuál es el nivel de comunicación descendente en la Unidad de Imagen Institucional del Gobierno Regional de Áncash?, ii) ¿Cuál es el nivel de comunicación ascendente en la Unidad de Imagen Institucional del Gobierno Regional de Áncash?, iii) ¿Cuál es el nivel de comunicación horizontal en la Unidad de Imagen Institucional del Gobierno Regional de Áncash?

Objetivo

El objetivo general del presente estudio es determinar los tipos o niveles de comunicación interna, mediante la propuesta de un plan de comunicación interna para la Unidad de Imagen Institucional del Gobierno Regional de Áncash. Asimismo, los objetivos específicos son: i) Determinar la comunicación descendente, mediante la propuesta de un plan de comunicación interna para la Unidad de Imagen Institucional del Gobierno Regional de Áncash, ii) Determinar la comunicación ascendente, mediante la propuesta de un plan de comunicación interna para la Unidad de Imagen Institucional del Gobierno Regional de Áncash, iii) Determinar la comunicación horizontal, mediante la propuesta de un plan de comunicación interna para la Unidad de Imagen Institucional del Gobierno Regional de Áncash.

Metodología

Se desarrolló una investigación básica de nivel descriptivo, en la cual se describe los niveles de la variable plan de comunicación interna, el enfoque utilizado ha sido el cuantitativo, la recopilación de información se realizó encuestando a 131 personas que laboran en el Gobierno Regional de Áncash.

Del mismo modo, es una investigación no experimental, debido a que no se ha manipulado ninguna variable, tampoco se alteraron las condiciones del medio en el cual ocurre el hecho, limitándose a observar tal y como sucede en la realidad y a obtener los registros de la variable. En lo que se refiere al diseño, corresponde a un diseño no experimental de corte transversal y de nivel descriptivo.

Resultados

La tabla 1, muestra los resultados de las 131 encuestas realizadas al personal que labora en el Gobierno Regional de Áncash; cuyos resultados obtenidos fueron: las personas que indicaron que existe un bajo nivel de comunicación entre los trabajadores que laboran en la institución fue de un 51.1%, y los que señalaron que existe medio nivel de comunicación fue el 24.4% y los que manifestaron que existe un alto nivel de comunicación fue de 24.4%.

Tabla 1

Comunicación general

Nivel de Comunicación	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Bajo	67	51.1	51.1
Medio	32	24.4	75.6
Alto	32	24.4	100.0
Total	131	100.0	

Fuente: Cuestionario realizado al personal que labora en el Gobierno Regional de Áncash, usando SPSS v.22.

Discusión

El objetivo general del presente estudio, es determinar los tipos o niveles de comunicación interna, mediante la propuesta de un plan de comunicación interna para la Unidad de Imagen Institucional del Gobierno Regional de

Áncash, en ese sentido, se procedió a discutir los resultados de la variable, considerando el marco teórico, sus antecedentes y los resultados.

En relación a los resultados según la tabla N° 1 refiere que el porcentaje de 51.1% indica el bajo nivel de comunicación interna que se da entre el personal que labora en el Gobierno Regional de Áncash. También, el porcentaje de la comunicación media percibida en el 24.4% del personal no representa una comunicación eficaz ni efectiva, es por ello, que aún más compromete negativamente los niveles de comunicación interna que se da entre el personal que labora en el Gobierno Regional de Áncash. Y sólo se observa que un 24.4% percibe un alto nivel de comunicación interna que se práctica entre el personal que labora en la institución.

Todas las aseveraciones, anteriormente, mencionadas pueden ser sustentadas con las afirmaciones de Rey y Bartoli (2008) quienes manifestaron “la comunicación interna eficaz debe ser horizontal, ascendente y descendente, y para ello hay que habilitar los canales correspondientes”. (p. 107).

Finalmente, consideramos que, a través del diagnóstico e investigación realizado en el Gobierno Regional de Áncash; mediante la elaboración y ejecución de la propuesta de plan de comunicación interna para la Unidad de Imagen Institucional del Gobierno Regional de Áncash contribuirá a mejorar los niveles de comunicación del personal que labora en la entidad. Asimismo, el presente estudio de investigación va a permitir contribuir a prospectos estudios, para la eficiente y efectiva utilización de los niveles comunicativos en otras instituciones del Estado.

Referencias

Abanto, R. (2013). Estilos de liderazgo y comunicación interna en el personal administrativo en el Instituto Nacional de Ciencias Neurológicas (tesis de postgrado). Universidad César Vallejo, Lima, Perú.

Márquez, Bohórquez y Táutiva (2012). Organización y psicología de la comunicación interna. Colombia. Recuperado de: <http://bit.ly/295RJ6t>

Montero y Rodríguez (2014.) Comunicación interna y gestión organizacional en la institución educativa Micaela Bastidas, distrito de Iquitos, 2013 (tesis de maestría). Universidad Nacional de la Amazonía peruana, La Libertad, Iquitos, Perú. Recuperado de <http://bit.ly/1OT3GuN>

Portilla, P. (2014). Plan estratégico de comunicación interna para una institución descentralizada del Gobierno (tesis de maestría). Universidad Rafael Landívar, Guatemala. Recuperado de <http://bit.ly/2a0K9z1>

Preciado, Guzmán y Losada (2013). Usos y prácticas de comunicación estratégica en las organizaciones. Colombia.

Rey y Bartoli (2008). Reflexiones sobre el management de la comunicación. Buenos Aires, Argentina.

Zumaeta, J. (2012). La comunicación interna y su relación con el clima laboral en los docentes de educación secundaria de las instituciones educativas estatales del distrito de los Olivos (tesis de postgrado). Universidad César Vallejo, Lima, Perú.

DECLARACIÓN JURADA

DECLARACIÓN JURADA DE AUTORÍA Y AUTORIZACIÓN PARA LA PUBLICACIÓN DEL ARTÍCULO CIENTÍFICO

Yo, Miguel Juan Porras Villarreal, egresado del Programa de maestría de Gestión Pública de la Escuela de Postgrado de la Universidad César Vallejo, identificado con DNI 409833014, con el artículo titulado “Propuesta de plan de comunicación interna para la Unidad de Imagen Institucional del Gobierno Regional de Áncash” declaro bajo juramento que:

- 1) El artículo no ha sido plagiado ni total ni parcialmente.

- 2) El artículo no ha sido autoplagiado; es decir, no ha sido publicada ni presentada anteriormente para alguna revista.
- 3) De identificarse la falta de fraude (datos falsos), plagio (información sin citar a autores), autoplagio (presentar como nuevo algún trabajo de investigación propio que ya ha sido publicado), piratería (uso ilegal de información ajena) o falsificación (representar falsamente las ideas de otros), asumo las consecuencias y sanciones que de mi acción se deriven, sometiéndome a la normatividad vigente de la Universidad César Vallejo.
- 4) Si, el artículo fuese aprobado para su publicación en una Revista u otro documento de difusión, cedo mis derechos patrimoniales y autorizo a la Escuela de Postgrado, de la Universidad César Vallejo, la publicación y divulgación del documento en las condiciones, procedimientos y medios que disponga la Universidad.

Lima, 30 de noviembre de 2016

Miguel Juan Porras Villarreal

Apéndice 7

Propuesta de plan de comunicación interna para Unidad de Imagen Institucional del Gobierno Regional de Áncash



Fuente: logotipo del Gobierno Regional de Áncash

1. Auditoria de imagen y comunicación

1.1 Imagen

Imagen deseada de la institución	Generar confianza comunicacional y motivacional entre el personal que labora en la institución.
Imagen percibida de la institución	El actual nivel de comunicación interna que se da entre el personal que labora en el Gobierno Regional de Áncash, es deficiente.
Imagen proyectada de la institución	Se pretende mejorar el nivel de comunicación interna entre el personal que labora en la institución.

1.2 Análisis del entorno

Características	Positiva en la institución	Negativa en la institución
- Nivel de comunicación descendente		X
- Nivel de comunicación ascendente		X
- Nivel de comunicación horizontal		X

1.3 Posicionamiento de la institución

Características	<ul style="list-style-type: none">• En la actualidad la comunicación interna entre el personal que labora en el Gobierno Regional de Áncash, es deficiente.• La institución no cuenta con herramientas ni estrategias de comunicación descendente.• La institución no cuenta con herramientas ni estrategias de comunicación ascendente.• La institución no cuenta con herramientas ni estrategias de comunicación horizontal.
------------------------	---

2. Recopilación de la información

2.1 Consulta de documentación

Documentos	Sí/No	Conclusiones
Informes de resultados	No	
Evaluación de proyectos	No	
Estudios sectoriales	No	
Material institucional	Sí	Se pudo identificar material informativo en la oficina de la Unidad de Imagen Institucional del Gobierno Regional de Áncash.

2.2 Entrevistas personales a miembros relevantes de la institución

Se logró entrevistar de forma personal, al responsable de la Unidad de Imagen Institucional del Gobierno Regional de Áncash, quien dio a conocer la problemática del nivel de comunicación interna existente en la institución.

3. Análisis DAFO

Debilidades	Fortalezas
<ul style="list-style-type: none">La institución no cuenta con un plan de comunicación interna.La institución no tiene herramientas de comunicación descendente.La institución no tiene herramientas de comunicación ascendente.La institución no tiene herramientas de comunicación horizontal.	<ul style="list-style-type: none">Cuenta con profesionales que conocen sobre las herramientas de los niveles de comunicación interna.El Gobierno Regional de Áncash es una institución reconocida.La institución cuenta con presupuesto para implementar un plan de comunicación interna.
Amenazas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none">Situación económica-social del departamento de Áncash.	<ul style="list-style-type: none">Lograr los objetivos estratégicos de la institución.

3.1 Estrategias a adoptar según análisis DAFO

Defensiva	Ofensiva	Supervivencia	Reorientación
		✓	

3.2 Características de la estrategia

Al utilizar la estrategia de supervivencia, el personal que labora en el Gobierno Regional de Áncash podrá mantener y mejorar los niveles de comunicación interna en la institución.

4. Objetivos

- Mejorar el nivel de comunicación interna entre el personal que labora en el Gobierno Regional de Áncash.
- Aumentar la relación comunicacional entre el personal que labora en el Gobierno Regional de Áncash.
- Generar motivación entre el personal que labora en el Gobierno Regional de Áncash.
- Promover la intervención activa entre el personal que labora en el Gobierno Regional de Áncash en la toma de decisiones para vigorizar la identidad institucional.

5. Misión y visión

5.1 Misión

Organizar, planificar y conducir la propuesta del plan de comunicación interna para la Unidad de Imagen Institucional del Gobierno Regional de Áncash.

5.2 Visión

Mediante la propuesta del plan de comunicación interna se pretende lograr los objetivos estratégicos trazados por el Gobierno Regional de Áncash.

6. Público estratégico

Público objetivo	Características
<ul style="list-style-type: none">• Trabajadores nombrados• Trabajadores CAS• Locadores	Personal permanente Personal contratado Personal contratado

7. Estrategias de comunicación

	Nivel de comunicación	Tipo de herramienta	Estrategia a realizar
Plan de comunicación interna	Comunicación descendente	Encuestas	<ul style="list-style-type: none"> • Se realizarán encuestas trimestrales al personal que labora en la institución para conocer sus opiniones sobre el nivel de comunicación que se viene dando en el Gobierno Regional de Áncash. • Nos permitirá conocer cuál es el nivel de comunicación descendente que se viene dando en el Gobierno Regional de Áncash. • Se logrará identificar cuál es el nivel de comunicación ascendente que se viene dando en el Gobierno regional de Áncash. • Se evaluará cuál es el nivel de comunicación horizontal que se viene dando entre el personal que labora en el Gobierno regional de Áncash.
		Cartas de felicitación	<ul style="list-style-type: none"> • Los gerentes del Gobierno Regional de Áncash enviarán cartas de felicitación a los trabajadores que logren objetivos estratégicos en su área correspondiente. • Los gerentes del Gobierno Regional de Áncash emitirán cartas de felicitación a los trabajadores en días festivos.

		Buzones de sugerencias	<ul style="list-style-type: none"> • El personal de la Unidad de Imagen Institucional elaborará el buzón de sugerencia, para que los trabajadores emitan sus quejas, sugerencias o reclamos sobre la problemática comunicativa existente en el Gobierno Regional de Áncash; y así los gerentes puedan tomar decisiones. • Los gerentes, a través de esas sugerencias, quejas y reclamos que realizarán los trabajadores podrán mejorar el nivel de comunicación interna en el Gobierno Regional de Áncash. • El buzón de sugerencia estará ubicado en la puerta de ingreso de la institución.
		Reuniones periódicas	<ul style="list-style-type: none"> • Semanalmente los gerentes del Gobierno Regional de Áncash realizarán reuniones para escuchar a los trabajadores sobre las necesidades insatisfechas que tienen. • Las reuniones periódicas sirven para mantener o mejorar la productividad de los trabajadores del Gobierno Regional de Áncash, mediante la motivación. • Los gerentes realizarán reuniones periódicas con los trabajadores del Gobierno Regional de Áncash para tratar de acercarse lo máximo posible a ellos, y conocer cómo va la institución desde su punto de vista.

		Correo electrónico	<ul style="list-style-type: none"> • Los gerentes del Gobierno Regional de Áncash emitirán información a los trabajadores vía correo electrónico sobre las actividades que ellos realizan diariamente. • Los gerentes del Gobierno Regional de Áncash estarán en contacto permanente, a través del correo electrónico, mediante el cual, se enviarán las últimas normas y directivas que puedan servir a los trabajadores de la institución.
		Facebook	<ul style="list-style-type: none"> • Los gerentes del Gobierno Regional de Áncash publicarán informaciones, vídeos y fotografías para socializar con los trabajadores de la institución. • Los gerentes del Gobierno Regional de Áncash se mantendrán en contacto permanente con los trabajadores de la institución. • Los gerentes del Gobierno Regional de Áncash compartirán informaciones de interés a los trabajadores de la institución. • La creación del Facebook estará a cargo del personal de la Unidad de Imagen Institucional de la entidad y se realizarán publicaciones diarias. •

	Comunicación ascendente	Circulares	<ul style="list-style-type: none"> • Los trabajadores del Gobierno Regional de Áncash emitirán informaciones oficiales, mediante la elaboración de circulares, el cual va a permitir que los gerentes se conviertan en los voceros institucionales. • Los trabajadores del Gobierno Regional de Áncash emitirán circulares a los gerentes dando a conocer sus peticiones. • La elaboración de los circulares estará a cargo del personal de la Unidad de Imagen Institucional de la entidad.
		Periódico mural	<ul style="list-style-type: none"> • La Unidad de Imagen Institucional, diariamente, difundirá y actualizará las informaciones en el periódico mural, para que el personal se encuentre enterado sobre los hechos noticiosos que involucren al Gobierno Regional de Áncash. • Asimismo, los trabajadores del Gobierno Regional de Áncash publicarán en el periódico mural los avisos, comunicados y pronunciamientos actualizados. • La preparación y actualización de las informaciones del periódico mural estará a cargo del personal de la Unidad de Imagen Institucional.

		Folletos	<ul style="list-style-type: none"> • Los trabajadores del Gobierno Regional de Áncash brindarán información a la Unidad de Imagen Institucional para que éste realice la elaboración de folletos para visibilizar las acciones que vienen realizando. • La Unidad de Imagen Institucional del Gobierno Regional de Áncash confeccionará bimensualmente los folletos. • La elaboración de los folletos estará a cargo del personal de la Unidad de Imagen Institucional.
		Manual informativo	<ul style="list-style-type: none"> • Semanalmente, los trabajadores del Gobierno Regional de Áncash brindarán informaciones a la Unidad de Imagen Institucional sobre las actividades que van a realizar para la confección del manual informativo. • La Unidad de Imagen Institucional del Gobierno Regional de Áncash elaborará tres veces al año el manual informativo. • La producción del manual informativo estará a cargo del personal de la Unidad de Imagen Institucional.

		Entrevistas	<ul style="list-style-type: none"> • Los trabajadores del Gobierno Regional de Áncash se entrevistarán con los gerentes dos veces al mes para intercambiar información concerniente a la institución. • Las entrevistas serán para que los trabajadores sean escuchados por los gerentes sobre las necesidades insatisfechas que tienen en su labor diaria. • Para la elaboración del cuestionario de las entrevistas apoyará el personal de la Unidad de Imagen Institucional.
		Conferencias internas	<ul style="list-style-type: none"> • Los trabajadores del Gobierno Regional de Áncash realizarán conferencias internas invitando a los gerentes para que den a conocer las actividades que vienen produciendo. • Las conferencias internas sirven para que los trabajadores den a conocer sus puntos de vista sobre la institucionalidad del Gobierno Regional de Áncash. • El protocolo y moderación de las conferencias internas será organizado por el personal de la Unidad de Imagen Institucional de la entidad.

		Boletín institucional	<ul style="list-style-type: none"> • Los trabajadores del Gobierno Regional de Áncash enviarán información a la Unidad de Imagen Institucional sobre las acciones y actividades que vienen realizando. • El boletín institucional será confeccionado mensualmente por la Unidad de Imagen Institucional del Gobierno Regional de Áncash. • La confección del boletín institucional estará a cargo del personal de la Unidad de Imagen Institucional.
	Comunicación horizontal	Trabajo en equipo	<ul style="list-style-type: none"> • Los gerentes y los trabajadores del Gobierno Regional de Áncash efectuarán trabajos en equipo para poder dinamizar y efectivizar la dinámica del nivel comunicativo. • Los gerentes y los trabajadores del Gobierno Regional de Áncash c realizando trabajos en equipo lograrán la unidad institucional. • Con el trabajo en equipo entre los gerentes y los trabajadores del Gobierno Regional de Áncash se logrará cumplir los objetivos estratégicos institucionales. • La organización del trabajo en equipo estará a cargo del personal de la Unidad de Imagen Institucional del Gobierno Regional de Áncash.

		Reuniones de trabajo	<ul style="list-style-type: none"> • Los gerentes y los trabajadores del Gobierno Regional de Áncash realizarán semanalmente reuniones de trabajo para diagnosticar y evaluar las labores efectuadas en la institución. • Las reuniones de trabajo se efectuarán los días lunes de cada semana para planificar la labor que se realizarán durante los siguientes días. • La organización de las reuniones de trabajo estará a cargo del personal de la Unidad de Imagen Institucional del Gobierno Regional de Áncash.
		Reuniones informativas	<ul style="list-style-type: none"> • Los gerentes y los trabajadores del Gobierno Regional de Áncash realizarán reuniones informativas una vez por semana para evaluar las acciones realizadas. • Las reuniones informativas se realizarán todos los viernes de cada semana. • Las reuniones informativas entre los gerentes y los trabajadores del Gobierno Regional de Áncash servirán para que emitan informes sobre las acciones y actividades que han realizado durante la semana. • La organización de las reuniones informativas estará a cargo del personal de la Unidad de Imagen Institucional del Gobierno Regional de Áncash.

		Video comunicado	<ul style="list-style-type: none"> • La Unidad de Imagen Institucional del Gobierno Regional de Áncash generará contenidos diariamente, a través de la elaboración de spots televisivos brindando información sobre las acciones que se vienen ejecutando en la institución. • Los videos comunicados servirán para que los gerentes y los trabajadores del Gobierno Regional de Áncash se encuentren bien informados sobre el acontecer diario de la institución. • La preparación de contenidos que se emitirá en los videos comunicados estará a cargo del personal de la Unidad de Imagen Institucional del Gobierno Regional de Áncash.
		Intranet	<ul style="list-style-type: none"> • Los trabajadores y los gerentes del Gobierno Regional de Áncash compartirán informaciones cotidianamente, a través de la intranet sobre los hechos institucionales. • La utilización de la herramienta intranet ayuda para tener un nivel de comunicación eficiente entre todas las áreas del Gobierno Regional de Áncash. • La preparación de contenidos que se difundirá mediante el intranet estará a cargo del personal de la Unidad de Imagen Institucional de la entidad.

		Blog interno	<ul style="list-style-type: none"> • Los gerentes y los trabajadores del Gobierno Regional de Áncash difundirán vídeos y fotografías, a través del blog interno sobre las acciones realizadas. • El blog interno sirve para que los gerentes y los trabajadores del Gobierno Regional de Áncash compartan informaciones y publicaciones de interés para los logros de la institución y ésta a su vez genere una identidad institucional positiva. • La creación, administración, actualización, confección de contenidos y publicación del Blog interno lo realizará el personal de la Unidad de Imagen Institucional del Gobierno Regional de Áncash.
		Página web	<ul style="list-style-type: none"> • Los gerentes y los trabajadores del Gobierno Regional de Áncash publicarán informaciones continuamente en el portal web sobre las acciones que vienen ejecutando. • La página web sirve para que mediante las publicaciones difundidas por los gerentes y los trabajadores del Gobierno Regional de Áncash generen una identidad, y a su vez una imagen positiva de la institución. • La creación, administración, actualización, confección de contenidos y publicación de la página web lo realizará el personal de la Unidad de Imagen Institucional del Gobierno Regional de Áncash.

		Facebook	<ul style="list-style-type: none"> • Los gerentes y los trabajadores del Gobierno Regional de Áncash compartirán vídeos, fotografías e información institucional, vía el Facebook. • Se creará una página de Facebook para que los gerentes y los trabajadores del Gobierno Regional de Áncash publiquen y compartan notas de interés institucional. • La creación, administración, actualización, confección de contenidos y publicación del Facebook lo realizará el personal de la Unidad de Imagen Institucional del Gobierno Regional de Áncash.
--	--	-----------------	--

8. Plan de medios

Soportes de comunicación	Características	Ventajas
Encuestas	Recopilación de información	Se recoge la información para conocer la realidad situacional de la institución.
Cartas de felicitación	Valoración del personal	Motivar al personal de la institución para que siga superándose en su trabajo.
Buzón de sugerencia	Acopiar sugerencias	Se recoge las sugerencias del personal para poder potencializar las debilidades.
Correo electrónico	Información instantánea	Transmitir y compartir información institucional con el personal.
Facebook	Interactividad	Publicar y compartir información, a través de las redes sociales de interés institucional.
Circulares	Información que se tiene que cumplir al pie de la letra	Los gerentes emiten directivas para el fiel cumplimiento de obligaciones por parte del personal.
Periódico mural	Informar sobre las actividades institucionales	El personal de la institución tiene que estar informado sobre las acciones institucionales que se vienen ejecutando.
Folleto	Publicitar las acciones institucionales	Explicación sintética sobre las actividades institucionales que se vienen ejecutando.
Manual informativo	Dar a conocer las instrucciones que se tienen que cumplir	Directivas internas que tiene que cumplir el personal para lograr los objetivos institucionales.
Boletín institucional	Generar contenidos sobre las acciones institucionales	Informar mensualmente sobre las actividades institucionales que se vienen realizando.
Intranet	Compartir información interna entre todas las áreas	Compartir información idónea para el cumplimiento de las metas institucionales.
Blog interno	Compartir fotos y videos institucionales	Sensibilizar, a través de las publicaciones sobre las acciones que se vienen ejecutando.
Página web	Visibilizar las actividades institucionales	El personal que labora en la institución podrá publicar las actividades que realiza.

9. Medios disponibles

a. Recursos materiales

Recursos	Unidades
Computadora	04
Software Corel Draw	01
Software Photo Shop	01
Software Illustrator	01
Servicio de Internet	01
Cámara Filmadora	01
Cámara Fotográfica	01

b. Recursos Humanos

Recursos	Unidades
Director de comunicaciones	01
Secretaria	01
Asistentes de comunicaciones	06

10. Plan de comunicación

¿Qué se dice de nosotros?	
¿Quién? Públicos	
¿Dónde? Plataformas	

¿Qué se dice de nuestra competencia?	
¿Quién? Públicos	
¿Dónde? Plataformas	

11. Plan de contenidos

Mensaje – Contenido	Plataforma

12. Evaluación de resultados

Análisis cuantitativo	
Análisis cualitativo	
Análisis de la desviación presupuestaria	
Auditoría de la nueva situación	
Conclusiones	
Propuestas de futuro	

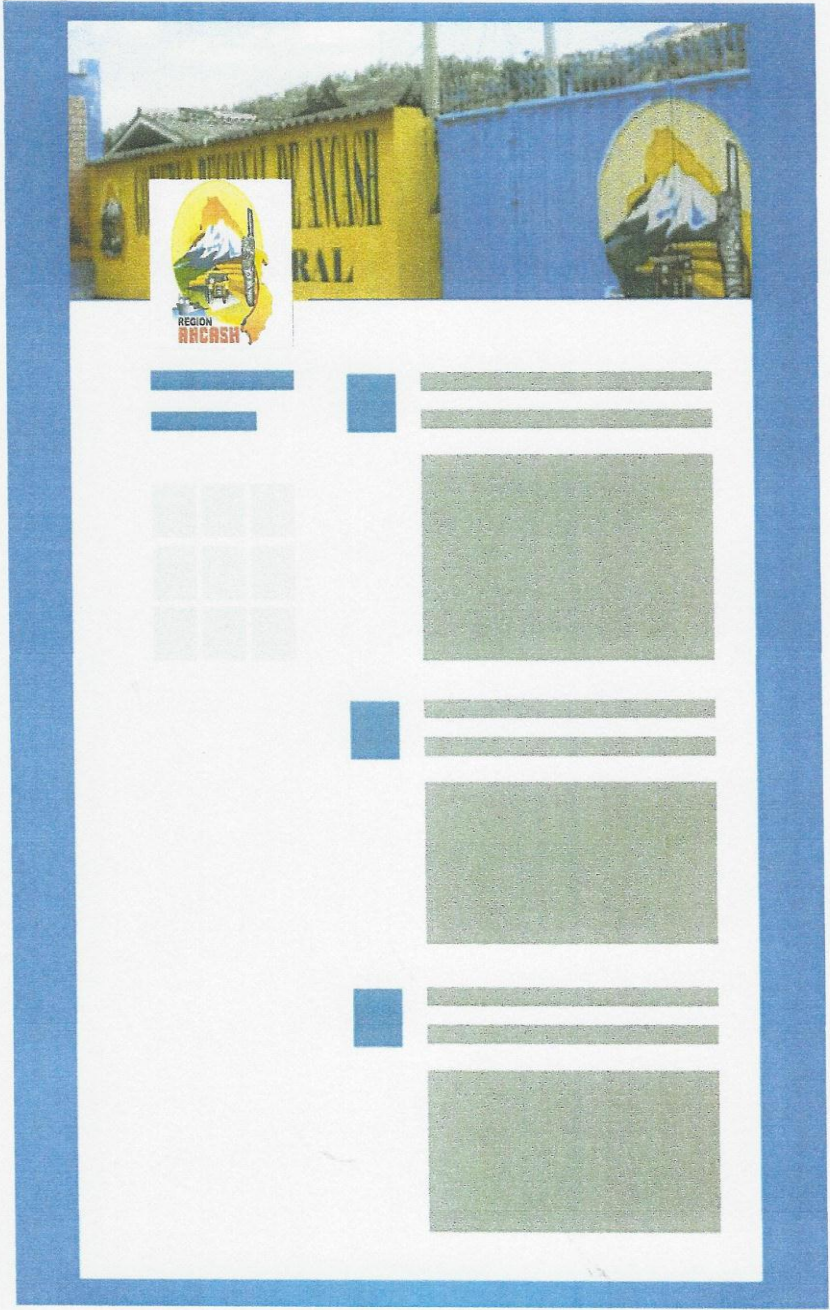
Carta de felicitación

CARTA DE
FELICITACIÓN



John

Página de Facebook



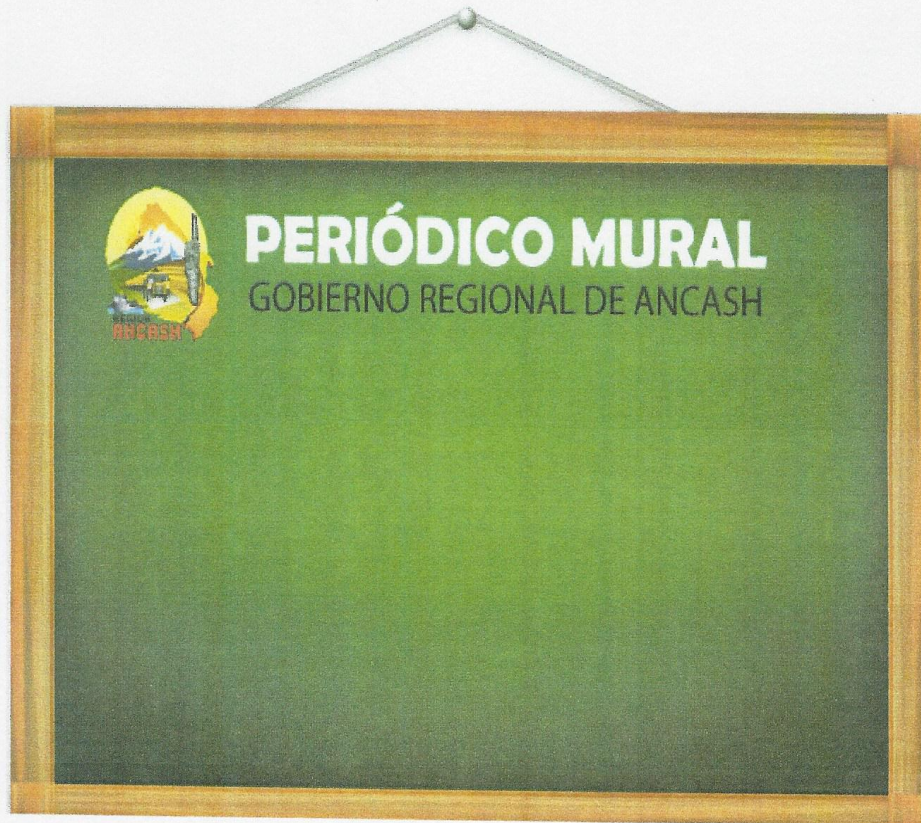
Circular



GOBIERNO REGIONAL DE ANCASH

Dirección 
Teléfono 
Correo 
Horario 

Periódico mural



Folleto

[illegible]

TEXTO TEXTO TEXTO TEXTO TEXTO TEXTO
TEXTO TEXTO TEXTO TEXTO TEXTO TEXTO
TEXTO TEXTO TEXTO TEXTO TEXTO TEXTO
TEXTO TEXTO TEXTO TEXTO TEXTO TEXTO
TEXTO TEXTO TEXTO TEXTO TEXTO TEXTO
TEXTO TEXTO TEXTO TEXTO TEXTO TEXTO

TEXT0 TEXT0 TEXT0 TEXT0
TEXT0 TEXT0

TEXTO TEXTO TEXTO

Manual informativo

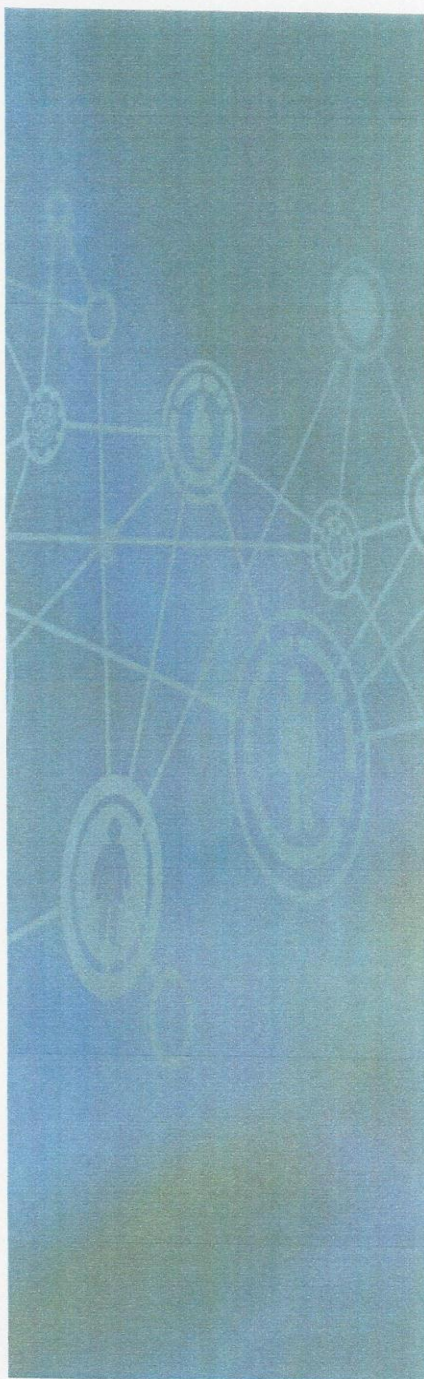
MANUAL INFORMATIVO



TEXTO TEXTO TEXTO TEXTO



Intranet



INTRANET

 ENTRAR CON
GOOGLE

 ENTRAR CON
FACEBOOK

OR

USUARIO



CONTRASEÑA



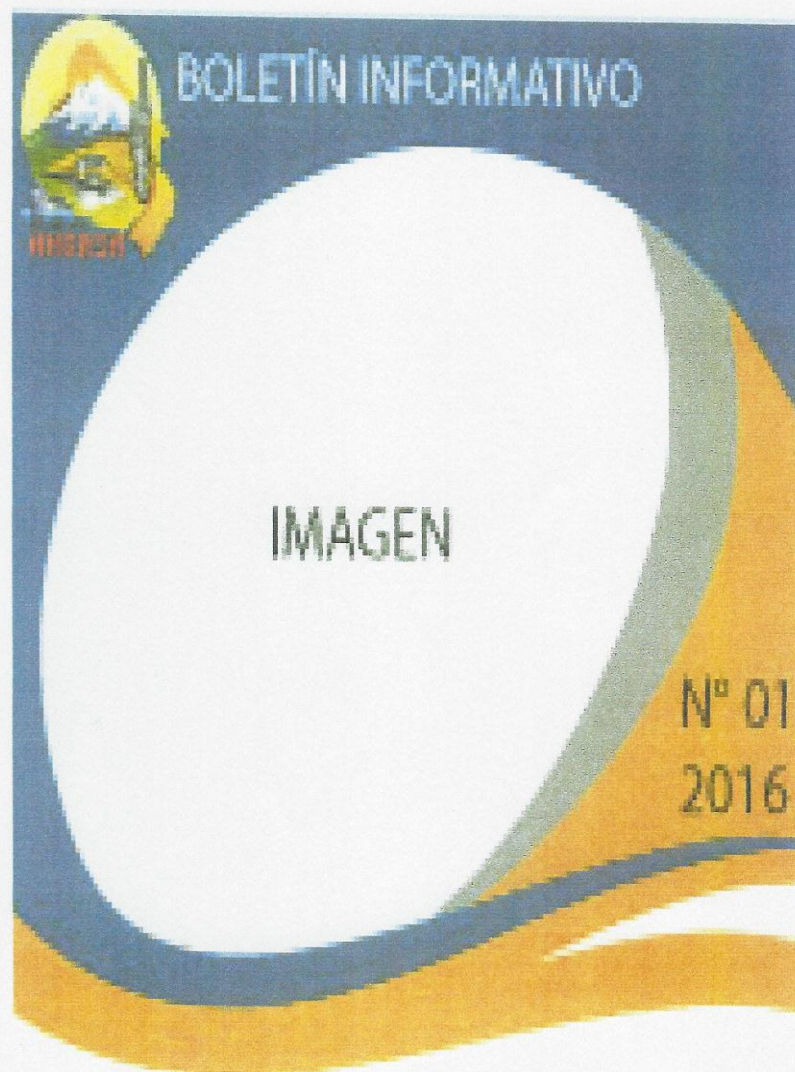
ENTRAR

GOBIERNO REGIONAL DE ANCASH - 2016

Página web



Boletín informativo



TÍTULO

1. INFORMACIÓN GENERAL
2. INFORMACIÓN GENERAL
3. INFORMACIÓN GENERAL
4. INFORMACIÓN GENERAL
5. INFORMACIÓN GENERAL
6. INFORMACIÓN GENERAL
7. INFORMACIÓN GENERAL
8. INFORMACIÓN GENERAL
9. INFORMACIÓN GENERAL
10. INFORMACIÓN GENERAL

TÍTULO

1. INFORMACIÓN GENERAL
2. INFORMACIÓN GENERAL
3. INFORMACIÓN GENERAL
4. INFORMACIÓN GENERAL
5. INFORMACIÓN GENERAL
6. INFORMACIÓN GENERAL
7. INFORMACIÓN GENERAL
8. INFORMACIÓN GENERAL
9. INFORMACIÓN GENERAL
10. INFORMACIÓN GENERAL